

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO DE CIÊNCIAS AGRÁRIAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM AGROECOSSISTEMAS

**MEDIDA DE CONVERGÊNCIA ENTRE INTERESSES:  
INDICADOR DE SUSTENTABILIDADE EM PLANEJAMENTO PARTICIPATIVO**

SENO LEOPOLDO ANTON

Florianópolis, dezembro de 2004.

SENO LEOPOLDO ANTON

**MEDIDA DE CONVERGÊNCIA ENTRE INTERESSES:  
INDICADOR DE SUSTENTABILIDADE EM PLANEJAMENTO PARTICIPATIVO**

Dissertação apresentada como requisito parcial  
à obtenção do título de Mestre em  
Agroecossistemas, Programa de Pós-  
Graduação em Agroecossistemas, Centro de  
Ciências Agrárias, Universidade Federal de  
Santa Catarina.

Orientador: Prof. Dr. Luiz Renato D'Agostini

FLORIANÓPOLIS  
2004

## FICHA CATALOGRÁFICA

Anton, Seno Leopoldo

Medida de convergencia entre intereses: indicador de  
Sustentabilidade em planejamento participativo / Seno Leopoldo  
Anton. - Florianópolis, 2004.

xii, 73 f. : il., tabs.

Orientador: Luiz Renato D'Agostini

Dissertação (Mestrado em Agroecossistemas) – Universidade  
Federal de Santa Catarina, Centro de Ciências Agrárias.

Bibliografia: f. 54-55

1. Indicador de Sustentabilidade. 2. Sistemas de interesses.
3. Planejamento Participativo. I. Título.

# TERMO DE APROVAÇÃO

SENO LEOPOLDO ANTON

## **MEDIDA DE CONVERGÊNCIA ENTRE INTERESSES: INDICADOR DE SUSTENTABILIDADE EM PLANEJAMENTO PARTICIPATIVO**

Dissertação aprovada em 21/12/2004, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre no Programa de Pós-Graduação em Agroecossistemas, Centro de Ciências Agrárias, Universidade Federal de Santa Catarina, pela seguinte banca examinadora.

---

Prof. Dr. Luiz Renato D'Agostini  
Orientador

### **BANCA EXAMINADORA:**

---

Prof. Dr. Alfredo Celso Fantini  
Presidente – CCA/UFSC

---

Dr. Luiz Carlos Mior  
Membro – EPAGRI

---

Dr. João Carlos Canuto  
Membro – EPAGRI/EMBRAPA

---

Prof. Dr. Sandro S. Schlindwein  
Membro – CCA/UFSC

---

Prof. Dr. Luiz C. P. Machado Filho  
Coordenador do PGA

Florianópolis, 21 de dezembro de 2004.

## DEDICATÓRIA

*Às filhas Graciele e Ana Regina, que com sua inocência, graça e paciência revelaram-se inspiração e força para transposição dos desafios.*

*A esposa Aceli, companheira, amiga, confidente e incentivadora, com quem tenho compartilhado amor e carinho, desafios e inquietações, fundamentais para concluir a dissertação.*

*A meus pais Ana Maria e Henrique Hugo, pelos primeiros passos e por aquilo que não se consegue escrever.*

## AGRADECIMENTOS

Sou muito grato a todos que de alguma maneira contribuíram e me deram forças para avançar nesta caminhada. De forma especial:

A Milton José e Anísia Amália, sogro e sogra, que acreditaram e foram entusiastas, levando-me a trilhar estes caminhos.

Aos meus irmãos, cunhados e demais familiares, que viabilizaram, incentivaram e apoiaram minha formação.

Ao professor Armando de Pádua Fiúza, que me conduziu pelos caminhos da primeira pesquisa e me incentivou a ingressar no mestrado.

Aos professores Mário Luiz Vincenzi e Clarilton Ribas, pelo apoio e orientação na fase da elaboração do projeto de dissertação.

Ao professor Luiz Renato D'Agostini pela excelente orientação, amizade e companheirismo, que me levaram elaborar a dissertação.

Aos professores e funcionários do programa de Pós-Graduação em Agroecossistemas que tanto me auxiliaram para ter uma excelente formação.

Aos colegas do curso, pela amizade, companheirismo e por acreditarem na possibilidade de poder representá-los no colegiado acadêmico.

Ao Colegiado Acadêmico da Pós-Graduação em Agroecossistemas, pelo apoio e pelo excelente grau de conduta com que trata das questões pertinentes ao Programa, possibilitando a todos se sentirem mais confortáveis no processo de formação.

A CAPES, pelo suporte financeiro.

À equipe de funcionários da Casa Familiar Rural “Esperança”, pela hospitalidade, ajuda e disponibilidade desprendidos.

À prefeitura municipal de Iporã do Oeste, pelo apoio, cedência de veículo e funcionários, durante os trabalhos de campo.

Aos agricultores e membros da diretoria da Associação Municipal de Produtores de Leite de Iporã do Oeste; Zeocir Zuchi, Nelsi Rauber, Pedro Lotário Wolf, Mário Jantsch, Olcir Marx, Nelson Kottschalk, Gilmar Grezele, Milton Luiz Wolf, Hugo Rauber e os Técnicos Agrícolas Gilberto Aimi e Norberto Meurer, pela disponibilidade, ajuda e por tornarem possível esta dissertação.

*Nada é tão nocivo para os povos do que se  
darem por satisfeitos com meras  
palavras e aparências.  
(François Guizot)*

*... o primeiro passo para a construção do novo  
está na percepção individual da  
necessidade de mudança.  
(Sérgio Roberto Martins)*

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	01
2 IDENTIFICANDO O PROBLEMA .....	03
3 OBJETIVOS .....	05
3.1 Geral .....	05
3.2 Específicos .....	05
4 JUSTIFICATIVA .....	06
5 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PLANEJAMENTO PARTICIPATIVO .....	09
5.1 Instrumentos de trabalho em grupo participativo .....	09
5.1.1 Técnicas de dinâmicas de grupos .....	10
5.1.2 Técnicas de visualização .....	11
5.1.3 Técnicas de entrevista e comunicação oral .....	12
5.1.4 Técnicas de observação a campo .....	13
5.2 O moderador .....	14
5.3 Técnicas de moderação .....	14
5.3.1 Escolha das técnicas mais apropriadas .....	15
5.4 Apresentando um novo instrumento .....	17
6 A REALIZAÇÃO DOS ESTUDOS - MATERIAL e MÉTODO .....	20
6.1 A atividade leiteira no município de Iporã do Oeste .....	21
6.2 A Associação Municipal de Produtores de Leite .....	23
6.3 Metodologia .....	25
7 ANÁLISE E DISCUSSÕES .....	34
7.1 A falta de participação efetiva .....	40
7.2 A importância da definição das ações .....	43
7.3 Entre o tradicional e o ISSI .....	46
8 CONCLUSÕES .....	53
9 REFERÊNCIAS.....	54
ANEXOS .....	56
Anexo 1 .....	57
Anexo 2 .....	68
Anexo 3 .....	71
Anexo 4 .....	72
Anexo 5 .....	73



## RELAÇÃO DE QUADROS

Quadro 1. (a) Ordens de prioridades 1, 2... 11 para as A, B...K ações segundo os interessados I, II...XI e, (b) grau de compatibilização entre os interesses (prioridades) de cada interessado e o interesse coletivo .....	29
Quadro 2. (a) Reordenamento de prioridades 1, 2... 11 para as A, B...K ações segundo os interessados I, II...XI e, (b) grau de compatibilização das prioridades e interesses entre os interessados após reflexão baseada nos interesses do grupo .....	31
Quadro 3. Ordem de prioridades 1, 2... 11 do grupo para as ações A, B...K, feita com base no argumento .....	33
Quadro 4. (a) Ordenamento de prioridades dos dez interessados presentes no último encontro, antes de reverem suas prioridades e, (b) grau de compatibilização dos interesses dos dez participantes do terceiro encontro, antes de reverem suas prioridades .....	41
Quadro 4. (Continuação) (c) Ordenamento das prioridades dos dez participantes do terceiro encontro após reverem suas prioridades e, (d) grau de compatibilização das prioridades dos dez participantes do terceiro encontro, após reverem suas prioridades.....	42
Quadro 5 (a) Ordenamento das prioridades excluindo a ação “A” antes do seu reordenamento e, (b) grau de compatibilização dos interesses sem a ação “A” antes da reordenação das prioridades .....	44
Quadro 5 Continuação (c) Ordenamento das ações após terem sido reordenadas pelo grupo, excluindo a ação “A” e, (d) grau de compatibilização entre os interesses de todos os participantes do processo de planejamento.....	45
Quadro 6 Ordem de prioridades expressa através do instrumento ISSI, que indica o ordenamento do interessado II como o mais compatível com o interesse do grupo e o ordenamento feito pelo grupo utilizando-se do método tradicional de tomada de decisão .....	47
Quadro 7. (a) Ordenamento dos 11 interessados e o ordenamento feito pelo grupo com base no argumento (interessado XII) antes do reordenamento e, (b) grau de compatibilização dos interesses de todos os participantes junto com o ordenamento feito de forma conjunta, antes do reordenamento .....	48
Quadro 7 (Continuação) (c) Ordenamento das prioridades de todos os participantes e o ordenamento feito de forma conjunta com base no argumento após o reordenamento feito pelos interessados e, (d) grau de compatibilização dos interesses dos participantes junto com o ordenamento feito pelo grupo com base no argumento .....	49

Quadro 8 (a) Ordenamento das prioridades reordenadas junto com o ordenamento feito pelo grupo com base no argumento, excluindo o interessado II e, (b) grau de compatibilização dos interesses junto com o ordenamento feito pelo grupo com base no argumento, sem o interessado II ..... **50**

Quadro 9 (a) Ordem de prioridades reordenadas pelos interessados e ordenamento feito de forma conjunta com base no argumento sem a ação “A” e, (b) grau de compatibilização dos interesses junto com o ordenamento feito com base no argumento sem a ação “A” ..... **51**

## **MEDIDA DE CONVERGÊNCIA ENTRE INTERESSES: INDICADOR DE SUSTENTABILIDADE EM PLANEJAMENTO PARTICIPATIVO**

*Seno Leopoldo Anton<sup>1</sup>  
Luiz Renato D'Agostini<sup>2</sup>*

### **RESUMO**

*São recorrentes as discussões em torno do futuro da agricultura familiar. Importantes incrementos na motivação de agricultores familiares foram percebidos a partir da promoção de uma maior participação dos mesmos nos processos de identificação de problemas comuns e no encaminhamento de ações para a sua solução. O que se percebe, no entanto, é que apesar de melhorias de ordem econômica, educacional e da qualidade de vida que também explicam uma maior motivação, a participação efetiva dos agricultores familiares de Santa Catarina nesses processos ainda é muito restrita. Fato esse que pode estar relacionado a uma insuficiência da própria metodologia de promoção do processo participativo. Processos participativos abertos, nos quais cada um dos participantes se manifeste verbalmente, podem resultar mais determinados mais pela eloquência de bons argumentadores do que pelos bons argumentos. Como consequência, resultam priorizados os interesses associados a certos argumentos muito bem articulados, em detrimento das verdadeiras necessidades do grupo supostamente beneficiário. A consequência é o esvaziamento na participação popular, perenizando-se a situação problema. Um novo instrumento conceitual e metodológico denominado Indicador de Sustentabilidade em Sistemas de Interesse(ISSI), pressupostamente capaz de efetivamente controlar a influência exercida pela eloquência no exercício de argumentar, foi identificado como alternativa para democratizar ainda mais e tornar mais justa a priorização de ações em processos participativos. Aplicado na compatibilização de prioridades entre interessados na organização de uma associação de produtores de leite no Município de Iporã do Oeste-SC, a metodologia do ISSI revelou-se por demais promissora na construção da ordem de prioridades coletiva e na promoção do engajamento de diversos interessados.*

*Palavras chave:*Indicador de sustentabilidade; sistemas de interesses; planejamento participativo

---

<sup>1</sup> Professor de Ciências Agrícolas e Naturais, Mestrando em Agroecossistemas - CCA/UFSC

<sup>2</sup> Professor Orientador – CCA/UFSC

**MEASURING CONVERGENCE AMONG INTERESTS:  
AN INDICATOR OF SUSTAINABILITY IN PARTICIPATIVE PLANNING**

Seno Leopoldo Anton<sup>1</sup>  
Luiz Renato D'Agostini<sup>2</sup>

**ABSTRACT**

*The discussions about the future of peasant agriculture are recurrent. An increase in the motivation of peasant farmers was verified by promoting a larger participation in the process of identifying problems and proposing actions to solve them. However, what can also be verified, is that despite the economic, educational and life quality improvements, which justify the larger motivation, the effective participation of the peasant farmers of the State of Santa Catarina (SC) in the process is even very restrict. This might be related to shortcomings of the methodology itself designed to promote participation. Open participative processes, in which every participant manifests verbally, are going to be determined by the eloquence of skillful participants rather than by good arguments. The result is that interests associated to well articulate arguments get prioritized, instead of true necessities of the group supposed to benefit of. The consequence is the reduction of popular participation, leaving to an endurance of the problem-situation. A new conceptual and methodological tool denominated Indicator of Sustainability in Systems of Interest (ISSI), which should be capable of controlling the influence of eloquence in the presentation of arguments, has been identified as an alternative to enhance democracy and to make the prioritizing of actions in participative processes more fair. When it was applied to make compatible the priorities of stakeholders organizing an association of dairy production in the municipality of Iporã do Oeste-SC, the methodology showed to be very promising to build up a ranking of collective priorities as well as to promote the engagement of the stakeholders.*

*Keywords: Indicator of sustainability; systems of interests; participative planning*

---

<sup>1</sup> Graduate student in Agroecosystems

<sup>2</sup> Adviser – CCA/UFSC

# 1 INTRODUÇÃO

Um grande número de problemas é apontado pelos agricultores familiares como entraves para a melhoria da qualidade de vida e à reprodução do modo de ser da agricultura familiar. Diversos são os exemplos de experiências feitas para solucionar esses problemas no meio rural de Santa Catarina. Com o intuito de encontrar a melhor solução para cada um dos problemas apontados, diferentes políticas foram adotadas, mas poucos resultados surtiram. Muitos problemas são identificados e várias ações são encaminhadas. Porém, sempre foram restritos os resultados alcançados, tanto na profissionalização quanto na educação, na saúde, no lazer, na cultura, na moradia e renda dos jovens agricultores. Infelizmente um conseqüente grande problema – a fuga dos jovens do meio rural, principalmente do sexo feminino – tem-se agravado, conforme demonstram trabalhos como o de Silvestro *et al.* (2001). De outro lado, os jovens que ficam são aqueles que por qualquer razão não buscam formação profissional e educacional, como está apontado por estes mesmos autores e em Testa *et al.* (1996).

Esses são fatos que nos levam a crer que existem falhas ou insuficiência de concepção no encaminhamento de soluções e/ou definições dos problemas mais relevantes. Falhas essas que podem ter sua origem na insuficiência do método usado para compreender essas questões e insuficiências que podem ter sua origem nas falhas de nossas concepções do que seria suficiente para encaminhar soluções. O que se percebe através da experiência do cotidiano e em trabalhos como os de Kreutz (2004), é que usando métodos disponíveis nem sempre se consegue levantar os verdadeiros interesses do grupo beneficiário, ou pretensamente beneficiário. Em todos esses métodos acaba sendo determinante o poder e a eloqüência de argumentação de determinados atores sociais, tanto na definição do problema quanto no encaminhamento das soluções. Ou seja, o melhor desempenho na defesa do argumento passa a ser validado como a melhor proposta. É notório que a condição para argumentar é muito distinta entre todos os que argumentam.

Um bom discurso é fundamental, pois torna a idéia mais clara e precisa. Mas dentro de uma proposta que visa à melhoria da qualidade de vida de um grupo social, no caso agricultores familiares, há que se levar em conta que o baixo grau de instrução, sua cultura inclinada à submissão e obediência, facilmente fazem com que acatem o mais elaborado argumento por não saber contra-argumentar melhor.

Com relação aos agricultores, muitas políticas públicas fracassam pelo fato de não conseguirem compatibilizar os diferentes interesses dos diferentes grupos de agricultores. As prioridades primeiras de um não são, ou raramente são, as prioridades máximas de outro. Sempre podem existir interesses comuns, que devem ser evidenciados e trabalhados para que, dentro do possível, se possa satisfazer os interessados. Mas não se pode ficar somente nos objetivos de interesse comum. Os interesses específicos, geralmente mais importantes, ou pelo menos prioritários para alguns, devem ser atendidos também. Então, ao se definir as prioridades entre ações possíveis, dentre as inúmeras necessárias, é que se deve tomar muito cuidado. O argumento bem articulado pode desviar a percepção do real problema enfrentado pelo grupo. Impõe-se reconhecer o fato de que quem argumenta melhor nem sempre consegue apresentar as melhores propostas aos interesses da maioria, mas na maioria das vezes faz da sua prioridade o grande problema de todos.

Já que o moderador de processos de identificação de prioridades comunitárias não é sempre um experimentado antropólogo, e mesmo seria discutível se isso seria uma condição suficiente, deve-se instrumentalizar o processo com técnicas e ferramentas que consigam atenuar este problema e garantir maior legitimidade à definição das diferentes etapas do planejamento participativo. Pois, conforme aponta Geilfus (1997), o grau de participação dos agricultores pode aumentar ou diminuir no processo participativo, de acordo com o grau de confiança que os verdadeiros interessados atribuem ao processo de participação. Percebendo que ele pode ser elitista e não atender as suas expectativas – ou seja, não ajudar a resolver seus problemas – eles vão abandonando o processo. Por outro lado, mesmo não tendo cultura de participação ativa, esta poderá ser largamente ampliada a partir do momento em que eles percebem resultados e passam a confiar mais no processo e na capacidade de mediação do mediador.

## 2 IDENTIFICANDO O PROBLEMA

É bem aceita a idéia de que a solução dos problemas da agricultura brasileira passa fundamentalmente por uma educação apropriada para os filhos de agricultores e ações políticas dos líderes da comunidade e dos governantes de um modo geral. A definição das ações e políticas para a agricultura familiar pode ser feita de duas maneiras distintas: a partir das idéias destes líderes e representantes oficiais, ou construídas junto com a comunidade, de forma participativa. A primeira, mais empregada até recentemente ou mesmo no presente, mostra-se muito eficiente na elaboração do projeto, melhor fundamentada e mais interessante do ponto de vista técnico e político. Porém tem-se mostrado muito ineficiente na prática. Seu resultado insuficiente é denotado através dos limitados sucessos de muitos trabalhos e políticas desenvolvidas para solucionar o problema do êxodo rural. O que se verifica é que o êxodo continua ocorrendo, resultando num esvaziamento de muitos municípios agrícolas brasileiros (Veiga, 2001). A segunda maneira de definir políticas e ações para a agricultura familiar é através do planejamento participativo. É uma metodologia que ganhou espaço maior com o fim do período de ditadura militar no Brasil. Todavia, tanto o mau uso desta metodologia, principalmente por políticos ou organismos representativos, quanto possíveis limitações da metodologia estão levando a expressão *planejamento participativo* à vulgarização. Esse é um fato preocupante porque a banalização desta expressão confunde a opinião pública e abre espaço para que uma atitude elitista possa manter legal e legitimado o seu processo de dominação e exploração social sob a égide de “processo construído de forma participativa”. Todavia, quando feito de forma séria, como ocorre em alguns grupos sociais (Demo, 1996; Geilfus, 1997), esta metodologia tem-se mostrado muito eficiente e permitido a participação popular em todas as etapas do desenvolvimento da comunidade. Mais ainda, como apontam esses autores, a plena participação leva o grupo ao autodesenvolvimento, quando então os beneficiários assumem o compromisso de transformar o crescimento inicial em desenvolvimento.

Tanto o planejamento feito por especialistas, em escritórios especializados ou simplesmente climatizados, quanto aquele feito em conjunto com os beneficiários diretos, podem levar à solução de problemas e promover um crescimento. Isto não quer dizer, no entanto, que o resultado esperado por todos os interessados seja alcançado. Uma vez que o crescimento é um processo com dinâmica não sempre dependente das reais necessidades de

todos os envolvidos. O mesmo pode ocorrer sem que também ocorra desenvolvimento. O desenvolvimento tem em si um maior dinamismo e é um processo mais complexo, pois é caracterizado por um estágio econômico, social e político com altos índices de rendimento dos fatores de produção, preservação e acesso aos recursos naturais, ao capital e ao trabalho. Talvez seja por isso que o êxodo rural de jovens em Santa Catarina continua ocorrendo em taxas elevadas, ao invés de reduzir a partir da elaboração de programas em prol da agricultura familiar (como o aumento da produtividade e produção agrícola familiar, melhor acesso à educação, saúde, moradia, e outras benesses da civilização moderna).

Estes fatos preocupantes nos levam a uma questão central a respeito do processo de planejamento participativo: as implicações do poder da eloquência de argumentos; muito presentes nos trabalhos que visam, de forma conjunta, identificar problemas e encaminhar soluções nas comunidades de agricultores familiares. Desinstrumentalizados ou insuficientemente preparados para atuar como facilitadores no planejamento participativo, profissionais atuam tanto como mediadores quanto como interessados na identificação de prioridades e encaminhamentos de ações. Por um lado, e por força de argumentos bem articulados, as prioridades apontadas pelos técnicos acabam sendo “aceitas” pelos produtores e, por outro lado, ocorre um esvaziamento na participação dos últimos por força da forma de participação imposta pelos primeiros.



### 3 OBJETIVOS

#### 3.1 GERAL

Avaliar um instrumento conceitual e metodológico sistematizado com o intuito de controlar o efeito da diferença da eloquência na manifestação do argumento durante a definição de prioridades num processo de planejamento participativo.

#### 3.2 ESPECÍFICOS

- Compreender e avaliar as possibilidades a partir das principais metodologias de planejamento participativo utilizadas nos processos de definição de prioridades e encaminhamento de soluções dos problemas na agricultura familiar;
- Contribuir na instrumentalização dos processos participativos de planejamento e definição de prioridades para a solução de problemas das comunidades rurais;

## 4 JUSTIFICATIVA

De um modo geral, a falta de participação da comunidade se dá porque o técnico ou a instituição considera que a participação possa ser sempre linear e constante. Mas ela é um processo no qual nem sempre é possível manter a mesma intensidade de participação. Até porque nada impede que possa ocorrer participação com convencimento pela simples habilidade de argumentar, quando não com manipulação. Uma maior e melhor participação acontecem e se mantêm mais constante quando cada um e a comunidade conseguem ter um maior grau de decisão em sua autodeterminação. Mas o êxito no aumento da participação depende também, entre outras coisas, da organização das próprias pessoas, de flexibilidade institucional (e de seus dirigentes) e da disponibilidade dos atores, especialmente os técnicos em modificar certas atitudes e métodos de trabalho.

Numa sociedade, sobretudo, economicamente orientada, para que exista participação deve haver também uma perspectiva de um crescimento econômico. O crescimento econômico, conforme Demo (1996), é tão importante quanto o crescimento político do grupo, não mais nem menos. O crescimento econômico pode ser refletido como ganhos em produtividade, ampliação da renda pelo aumento da produtividade ou por políticas de cunho social conquistadas. O crescimento político se dá pela conquista da cidadania, através da criação de espaços para o lazer, cultura, construção de identidade.

A escala de participação se dá em diferentes níveis, que vão desde a passividade completa até o autodesenvolvimento do grupo. Ou seja, sem participação nenhuma até o ponto onde o grupo toma iniciativa sem precisar de intervenções exteriores ou então as percebendo apenas como assessoria ou como “parceria”. A verdadeira participação deve levar o grupo à sua emancipação. Por isso ela traz muitos problemas. A emancipação é poder. Para o grupo conquistar o poder, primeiramente os detentores do poder devem ser destituídos, o que gera conflito.

Num contexto como o até agora apontado, o preparo do mediador é fundamental. O mesmo deve estar preparado para mediar estas situações. Mas antes deve estar ciente que isto é parte do processo de crescimento do grupo. É na superação destes conflitos que o grupo se desenvolve politicamente. Além de que, o técnico – mediador – geralmente não faz parte do grupo social (agricultores familiares) e por isto está incrustado de alienações naturais. Pois não é pobre, formou-se em uma universidade, trabalha para o governo ou para uma

instituição, é pequeno burguês, além de outras qualificações, que para Demo (1996), o torna um ser tendencialmente alienado, frente aos interessados na política social.

Para D'Agostini (1997) *o agricultor em nosso contexto sócio-cultural tem, a princípio, seus procedimentos inspirados principalmente em três critérios: o econômico, a funcionalidade e o conservacionismo. Com uma abordagem essencialmente técnica, mas muitas vezes sem poder negar um conteúdo ideológico, o profissional da Agronomia também avalia e orienta procedimentos inspirados em percepções compatíveis com as do agricultor. Objetivamente, então, os critérios seriam os mesmos? Certamente. Mas as particularidades na hierarquização desses critérios, manifestados em interesses específicos, nos defrontam com a complexidade de uma questão impregnada de subjetividades.* Desta forma impõe-se reconhecer que as prioridades de critérios são distintas entre diferentes atores, mesmo quando têm o mesmo objetivo fim e são orientados pelos mesmos critérios.

De posse destes conhecimentos e pela dificuldade de superar estes problemas muitos profissionais voltaram-se à identificação ou ao desenvolvimento de diferentes técnicas para promover a participação dos agricultores nos programas de planejamento e execução de ações em prol da melhoria das condições e qualidade de vida dos agricultores. As técnicas, usadas como ferramentas de planejamento participativo, ajudam a promover a participação no processo de desenvolvimento, mas não eliminam a necessidade de revisar a informação antes de qualquer ação a campo.

Partindo deste pressuposto, sentimos a necessidade de estudar melhor as metodologias mais comumente adotadas para definir os problemas e para o encaminhamento de medidas para solucionar estes problemas. Acreditamos que a utilização de instrumentos que consigam neutralizar o poder da eloquência de argumentação pode ser complementarmente eficiente – se não uma necessidade – no uso de metodologias de planejamento participativo. É fundamental considerar que em muitos casos essas metodologias envolvem diferentes segmentos de sociedade e com graus de formação diferenciados, como na maioria das vezes ocorre nos planejamentos junto de agricultores familiares.

Somente através do planejamento participativo com o efetivo apoio e participação dos interessados diretos é possível chegar à raiz dos problemas, apontar e, principalmente, garantir o engajamento de todos no encaminhamento das melhores soluções. Infelizmente nos pequenos municípios a educação pública dos filhos de agricultores parece não ter nada em comum com os reais problemas sociais, econômicos, ambientais e estruturais da família do agricultor. Além de alienada, é uma educação precária. Muitas vezes os filhos dos agricultores

são obrigados a deslocarem-se a longas distâncias para chegar à escola e lá são nivelados com os alunos dos centros urbanos, negando-lhes a possibilidade de estudar sua própria cultura, impedindo-os de tomar ciência dos processos de exploração a que são submetidos. Aprendendo que cidadania é conquistada somente na cidade. Credo talvez que cidadania deriva de cidade, e não cidade de cidadania. Mais tarde isto se reflete na falta de participação em processos que visam promover o desenvolvimento da comunidade, na dificuldade de se organizarem por conta própria, de lutar por seus direitos e na dificuldade de se tornarem cidadãos de fato.

Por outro lado, é sabido que todas as ações são motivadas por interesses dos envolvidos, que podem tirar vantagens diretas ou indiretas a partir dessas ações. Neste sentido, o encaminhamento de soluções para agricultores pode estar muito mais relacionado aos interesses dos que se propõem a “ajudá-los” do que aos interesses dos próprios agricultores. Na condição de facilitadores e condutores dos trabalhos de diagnóstico e levantamento de dados, e posterior encaminhamento das soluções técnicas, facilmente imprimem nestes trabalhos ações que podem, mesmo que de forma inconsciente, mas antes de tudo, satisfazer seus próprios interesses.

Nos processos de planejamento participativo sempre se encontram diferentes grupos com distintos interesses. O poder de influência através de posições sociais e eloquência na argumentação devem ser minimizadas, se não eliminados, para que se consiga compatibilizar os diferentes interesses em qualquer processo de planejamento participativo.

## 5 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PLANEJAMENTO PARTICIPATIVO

Conhecer os métodos e técnicas de planejamento é importante para poder conhecer seus alcances e limitações, permitindo melhor inferir se de fato elas ajudam a incluir os pretensos beneficiários das ações. Enfim, o alcance dessas ações poderá ser maior e melhor se a comunidade está de fato envolvida e vê que ela própria é a mais indicada para promover seu próprio desenvolvimento.

Vendo que suas idéias são transformadas em ações e suas reivindicações sendo acatadas, as pessoas da comunidade sentem-se valorizadas e vão despertando sempre mais interesse em participar de forma efetiva. Para isso o mediador deve se instrumentalizar o melhor possível, para que durante o processo de planejamento possa lançar mão de técnicas e métodos adequados e aproveitar todas as manifestações que ocorrem em todas as fases do processo.

A seguir serão descritos de forma rápida e resumida alguns dos métodos e técnicas de planejamento participativo mais comumente usados em processos de diagnóstico e estabelecimento de prioridades para os agricultores familiares.

### 5.1 INSTRUMENTOS DE TRABALHO EM GRUPO PARTICIPATIVO

Com o intuito de alcançar uma maior participação do público alvo nos processos de planejamento participativo e tornar esses processos mais dinâmicos, foram desenvolvidas muitas técnicas e instrumentos que pudessem expressar da melhor maneira os verdadeiros interesses dos beneficiários. Cabe lembrar, no entanto, que cada qual traz em si o objetivo de melhor atender as demandas específicas do grupo beneficiário. Muitos resultados positivos foram conseguidos. Todavia, não fosse talvez pelas limitações que as metodologias apresentam, não haveria a necessidade de criar tantas técnicas e ferramentas para tentar solucionar os problemas que diferentes segmentos da sociedade apresentam. Há que se considerar que nem todas as metodologias surgem em função da insuficiência de outras, mas em decorrência também do contexto no qual está sendo aplicada esta metodologia.

O uso simultâneo de várias técnicas e instrumentos possibilitam um maior acerto no processo de diagnóstico da situação do grupo, de análise de problemas, tomada de decisão, monitoramento da execução e avaliação do processo como um todo. A insuficiência de um pode ser suprida por outro. Por isso é importante que o moderador esteja suficientemente preparado para intervir junto ao grupo de forma mais positiva possível.

No seu livro “80 herramientas para el desarrollo participativo”, Geilfus (1979) diz que nenhuma ferramenta por si só é suficiente para assegurar um processo participativo e que todas devem ser consideradas como complementares entre si. Ou seja, a insuficiência de uma pode ser complementarmente superada por outra, empregada de forma correta. Para atingir seus objetivos, as ferramentas devem ser combinadas de acordo com as necessidades e realidades da comunidade e da instituição que desenvolve este planejamento participativo. Nesse mesmo livro, Geilfus identifica quatro grandes tipos de ferramentas participativas, que a seguir destacamos.

### 5.1.1 TÉCNICAS DE DINÂMICAS DE GRUPOS

A dinâmica de grupo é importante para trabalhar com pessoas e buscar sua participação efetiva. Fazem parte dessa estratégia de trabalho, as mais diferentes dinâmicas que buscam a integração das pessoas. Ou seja, que fazem as pessoas perderem sua inibição, que as levam a expressar seus pontos de vista, a defenderem seus ideais, interesses e idéias, que promovem momentos de reflexão e participação ativa nos processos de planejamento participativo. Servem para integrar pessoas de diferentes grupos sociais, com graus e tipos de educação distintos. Facilitam a integração, a exposição e sistematização dos conhecimentos e a promoção de consensos em prol de um objetivo comum. Servem também para melhorar a auto-estima dos integrantes do grupo quando ela está em baixa.

Não convém descrever aqui todas as dinâmicas conhecidas, até porque existe uma vasta bibliografia a respeito, e poderiam ser esquecidas algumas importantes, além de demandar expressivo espaço neste trabalho. Vale lembrar, no entanto, que as diferentes dinâmicas podem ser aplicadas em diferentes etapas do planejamento participativo, junto com as outras ferramentas, durante todas as etapas do processo em questão.

As dinâmicas de grupo também se apóiam em outras técnicas, como as de visualização, entrevistas e comunicação oral, além de técnicas de observação. Todas essas técnicas são empregadas para manter o grupo unido e em ação durante todos os processos e etapas do planejamento participativo. São usadas para fazer o grupo se descontraír, se animar e refletir.

### 5.1.2 TÉCNICAS DE VISUALIZAÇÃO

Entende-se sob o termo Técnicas de Visualização o conjunto de procedimentos utilizados para visualizar de forma contínua e permanente o trabalho do grupo. São de conhecimento e uso gerais as mais variadas formas de visualização: desenho na areia, grafite em parede, lousa, cartazes, quadro negro, álbum seriado, flanelógrafo, quadro de avisos, etc. Todas elas podem ser utilizadas no intuito de possibilitar aos participantes o registro e a sistematização de suas idéias e opiniões.

A técnica que obteve maior penetração no trabalho participativo baseia-se no uso de fichas retangulares, feitas de cartolina colorida, que são afixadas em biombos com o uso de alfinetes. Estes biombos são revestidos com grandes folhas de papel pardo, permitindo que após ter sido completado um painel temático, esse papel possa ser retirado do biombo colando-se as fichas no papel e fixando o painel em uma parede. O biombo pode ser então revestido com nova folha de papel e utilizado para registro de outra discussão. Pelo alto grau de flexibilidade que esta técnica possibilita ela é também chamada de visualização móvel. Na impossibilidade do uso dos biombos, as folhas de papel podem ser fixadas diretamente em superfícies lisas como uma parede, em uma porta ou mesmo em uma tábua, e as fichas fixadas com fita colante.

A grande variedade de formas e cores na confecção das fichas possibilita ao moderador um amplo leque de opções na combinação das mesmas, tornando o registro dos processos grupais visualmente atrativo e realçando com formas e cores a estruturação das idéias. Em casos especiais o registro pode ser feito diretamente nas folhas de papel mediante o uso de pincéis marcadores, mas perde-se assim uma das grandes vantagens do uso das fichas: a mobilidade e flexibilidade no arranjo das fichas (= idéias).

Conforme evolui a discussão de um grupo, cada idéia ou opinião apresentada deve ser registrada na forma de palavra-chave ou frase curta em ficha com pincel marcador. O registro pode ser feito pelo autor da mesma ou pelo moderador. A ficha é afixada nos painéis que devem estar dispostos em frente ao grupo, para facilitar um contato visual imediato e permanente dos participantes com as idéias e opiniões já apresentadas. Desta forma possibilita-se a continuidade no encadeamento do raciocínio do grupo, maior objetividade na manifestação de opiniões, evitando repetição desnecessária de idéias e assim garantindo maior eficácia no uso do tempo. Além disso, esse procedimento possibilita um maior comprometimento do participante com o trabalho do grupo, na medida em que suas contribuições são registradas e fisicamente integradas ao trabalho de grupo.

Estando um trabalho de grupo - seja de duas horas ou cinco dias de duração - registrado visualmente, este registro pode ser transformado facilmente em uma documentação ou ata do trabalho realizado e então apresentado a pessoas ou grupos que não puderam estar presentes à discussão, talvez assim motivando novas discussões e trabalhos em grupo.

Várias falhas poderão ocorrer no processo de agrupar e organizar as idéias. Uma delas é que a qualidade da linguagem na sustentação de um argumento pode levar uma idéia a prevalecer sobre todas as outras. Mas isto não quer dizer que é ela que melhor representa o problema (ou a solução) da referida questão em análise. Outro problema está no fato que somente são registradas idéias, descritas com poucas palavras, muitas vezes insuficientes, o que pode representar uma clareza insuficiente ou distorcer o verdadeiro sentido que o proponente queria atribuir a sua idéia. Enfim, o que é anotado pode ser mais produto da interpretação de quem anota do que conteúdo do pensamento de quem apontou algo para notar. A frustração do informante mal compreendido poderá levá-lo ao afastamento do processo nas etapas que se seguem.

### 5.1.3 TÉCNICAS DE ENTREVISTA E COMUNICAÇÃO ORAL

Diferentemente dos métodos tradicionais, as técnicas de entrevista e comunicação oral são empregadas para promover uma triangulação das informações e dos diferentes pontos de vista das pessoas participantes e para obtenção de informações importantes. Elas se aplicam em qualquer etapa do processo de forma isolada ou em conjunto com outras técnicas.



Através da entrevista a informantes-chave ou grupos pré-selecionados, é possível obter uma visão geral da gente da comunidade, seus principais problemas e sua história. Estas entrevistas podem ser semi-estruturadas, com roteiros pré-definidos, ou entrevistas abertas. Não se baseiam em dados estatísticos, mas servem para obter informações complementares, que tem importância fundamental para compreender determinados pontos do planejamento participativo. É importante notar, todavia, que entrevista é expressão derivada de entrever, que significa divisar ao longe, ter idéia vaga. Assim, além da imprecisão do que se vê, normalmente o mais visível acaba sendo o que o entrevistador quer (entre) ver. Isso, por outro lado, não exclui a possibilidade de entrevistadores suficientemente capacitados.

#### 5.1.4 TÉCNICAS DE OBSERVAÇÃO A CAMPO

Essas técnicas são empregadas para buscar através de observação na área (lavoura, terreno, campo) informações que podem ser utilizadas nos processos seguintes do planejamento. Esta coleta de informações é feita com todo o grupo. As informações coletadas serão tema de debate posterior, usando para isso técnicas de visualização. Através delas é possível formar consciência sobre práticas de preservação ambiental, introdução de novas tecnologias, avaliação da atividade antropológica, de políticas públicas e de resultados decorrentes da execução das diferentes etapas do trabalho planejado, inclusive o que foi feito com a participação dos integrantes do grupo.

## 5.2 O MODERADOR

Um adequado emprego das diferentes técnicas e ferramentas possibilita um maior avanço no que diz respeito à participação popular<sup>3</sup> nos processos participativos. O mau uso dessas técnicas e ferramentas, todavia, pode comprometer seriamente os resultados almejados, tanto no que se refere à falta de participação no planejamento, execução e avaliação, quanto na possibilidade de maior acerto na solução dos problemas da comunidade alvo.

Voltamos a chamar a atenção, assim, com relação ao preparo do moderador. Existem hoje várias formas disponíveis para que o mediador/moderador se prepare da melhor maneira antes de intervir junto à comunidade. Muitas instituições se especializaram para prestar este tipo de apoio a empresas e órgãos interessados em promover um planejamento participativo, inclusive com repercussão internacional. De outro lado, existem escolas que formam profissionais para atuarem neste tipo de trabalho. Convém, então, ao profissional, buscar este tipo de formação e capacitação para poder atuar como um moderador capaz de conduzir seu grupo pelas diferentes etapas do planejamento, sem condicioná-los aos próprios interesses em relação ao objeto de estudo.

Para poder mediar sem cometer vários equívocos, o moderador pode também contar com uma série de técnicas e métodos já descritos e que estão disponíveis.

## 5.3 TÉCNICAS DE MODERAÇÃO

A expressão Técnicas de Moderação engloba todos os procedimentos adotados por um profissional que assessora um grupo na utilização de instrumentos participativos. Essa pessoa pode ser designada pelo termo de facilitador, mediador, assessor, coordenador, condutor ou termos semelhantes. A designação mais difundida é a de moderador.

O trabalho de moderação na maioria dos casos prende-se à condução organizada e eficiente de reuniões de trabalho de grupos. Em segundo lugar, vem a condução de oficinas

---

<sup>3</sup> Entendo por participação popular, a participação efetiva do público alvo de determinado processo de planejamento participativo, o que lhe permite avançar no sentido da busca do autodesenvolvimento e emancipação política.

de planejamento e/ou avaliação de projetos e programas. E em terceiro lugar na frequência de solicitações, vem a condução e orientação de processos participativos, tanto no âmbito de projetos como em organizações.

Existem técnicas de moderação que podem facilmente ser aprendidas em cursos introdutórios: a elaboração de um roteiro, a divisão de grupos maiores em subgrupos e a socialização dos resultados em plenária, a condução de uma auto-avaliação. Mas boa parte do trabalho de moderação aprende-se apenas na prática: adequação do roteiro por imprevistos, motivação dos participantes em grupos muito grandes, detecção de processos grupais subjetivos. E várias técnicas de moderação são aprendidas preferencialmente acompanhando-se o trabalho de moderadores experientes: reconhecimento de potenciais de conflito e solução produtiva de conflitos no grupo, proteção do grupo contra tentativas de manipulação, negociação de consensos, planejamento e estruturação de processos.

A moderação satisfatória de grupos pressupõe não só experiência e flexibilidade, como também habilidade e sensibilidade em aspectos de psicologia de grupo e facilidade na comunicação diante de plenárias.

O que aparentemente parece fácil de fazer, que é conduzir o processo de planejamento em subgrupos ou em um grande grupo, pode representar um grande risco de se falhar gravemente. Os mais eloqüentes argumentadores poderão “levar os demais na conversa”, fazendo-os aderirem as suas idéias. Se o moderador não tomar cuidado de motivar os mais calados a se pronunciarem e solicitar aos mais faladores para deixarem espaço para os outros também se manifestarem, muito facilmente poderá ocorrer manipulação. É muito fácil se dar ouvidos somente aos que tem melhor dicção e conseguem ter mais clareza na exposição de suas idéias. Uma das razões é porque geralmente o moderador não dispõe de muito tempo e por isso precisa acelerar o processo. Por outro lado, um grupo poderá influenciar demais os outros grupos e o próprio moderador.

### 5.3.1 ESCOLHA DAS TÉCNICAS MAIS APROPRIADAS

O planejamento participativo é comprovadamente um método eficaz para conseguir um engajamento maior da comunidade. E já não é mais novidade que a participação popular é um dos maiores problemas a equacionar. Não somente o planejamento participativo, mas qualquer tipo de intervenção, ação ou procedimento eficaz na solução dos

problemas das comunidades rurais se investe, portanto, de profunda significação a sustentabilidade das relações entre os atores envolvidos – tanto os beneficiados de forma direta como os indiretamente beneficiados.

Dentro de cada grupo poderiam ser descritas inúmeras técnicas que são utilizadas nos mais variados processos de planejamento. Para cada situação, e de acordo com os interesses de cada instituição, é que são selecionadas algumas que se complementam e permitem realizar um excelente trabalho de diagnóstico, levantamento de prioridades, tomadas de decisão e avaliação dos processos. Depende então fundamentalmente do moderador ou da instituição a escolha mais condizente para a realização dos trabalhos a que se propõe.

As limitações destas técnicas dependem muito mais do insuficiente desempenho do moderador ou da instituição em adotar as mais condizentes técnicas para cada situação, do que propriamente por insuficiências na forma que as técnicas são pensadas. Nenhuma técnica por si só é suficiente para resolver os problemas. Mas a conjugação das mais diferentes técnicas permite um trabalho mais eficiente.

Contudo, a maior dificuldade ainda reside no fato de que o melhor e mais eloqüente argumentador consegue impor suas idéias e suas prioridades. Por outro lado, as ferramentas não distinguem quem são os proponentes das mudanças, nem levam em consideração o poder de argumentação dos proponentes. Claro que o moderador manifesta-se através de argumentos. E exatamente por estar preparado para argumentar é que pode ser efetivo na condução do processo. Todavia, exatamente por força da habilidade em argumentar, será um equívoco pensar que é sempre possível excluir o efeito da eloqüência. Nestes encontros/reuniões de planejamento participativo, embora o enfoque seja a melhoria das condições de vida, trabalho, renda, educação, etc, para os agricultores, participam políticos, professores, técnicos, comerciantes, os quais geralmente tem maior grau de instrução, informação e melhores condições de fala e argumentação, podendo definir as prioridades e metas em lugar dos agricultores, partindo das próprias necessidades, aspirações e interesses. E muitas vezes os agricultores acabam concordando, mesmo não sendo as suas prioridades primeiras, pois não tem a mesma habilidade (eloqüência) de argumentação.

Outro problema consiste no fato de que apesar de os métodos atuais permitirem identificar os maiores problemas, muitas vezes pecam no momento de estabelecer as prioridades de ação, por serem muito vulneráveis ao poder de argumentação e da vontade do facilitador ou do seu insuficiente preparo. A eficácia do método depende muito do treinamento e vontade do facilitador em não interferir e nem fazer valer as próprias idéias,

tentando satisfazer seus interesses, que pressupõe serem os interesses dos outros. Além do que quando se consegue distinguir os diferentes argumentos presentes em um grupo, pelos instrumentos atuais não se valoriza o “peso”, a importância relativa de cada um e estabelecer o mais prioritário. Em se tratando de prioridades é importante reconhecer que sempre existe uma “UMA”. Esta se sobrepõe às demais e traz em si um valor muito grande. Quando o indivíduo consegue vê-la contemplada, se dá por satisfeito e interage melhor com a instituição, o moderador e o grupo beneficiário. Encontramos ali uma dificuldade muito grande, a partir dos métodos e técnicas tradicionais, de contemplar da melhor maneira possível estas questões prioritárias dentro do grande grupo.

#### 5.4 APRESENTANDO UM NOVO INSTRUMENTO

A sociedade é movida por interesses que vão do individual ao coletivo. A coletividade é atendida pelo estabelecimento de regras que limitam os direitos e deveres dos indivíduos e da coletividade. Um melhor conhecimento destes limites permite a formação de um ser mais cidadão. A cidadania é um exercício de compatibilização de interesses de todos os envolvidos. É a conquista de boas condições de vida e ambiente. Na luta pela conquista de espaço para o exercício da cidadania, existem interesses particulares que cada qual procura satisfazer para melhor viver o coletivo. Mas no coletivo também existem interesses que devem ser atendidos para que o ser individual possa se sentir cidadão de fato. Contudo, existe sempre uma margem de aceitação, que ao ser atendida, o ser individual ou coletivo, já se dá por satisfeito, ou então se dá por atendido.

Dentro de um processo de planejamento participativo, a falta de participação dos verdadeiros interessados muitas vezes provém da dificuldade histórica (pois raros são os trabalhos onde todos os interessados participam ativamente) em conseguir compatibilizar os diferentes interesses que motivam o grupo a se reunir e planejar o seu desenvolvimento. Experiências negativas como a dificuldade do facilitador em compreender as diferentes manifestações, a não valorização de todos os argumentos, o estabelecimento de prioridades a partir de quem está do lado de fora da sociedade em questão e a não compatibilização dos interesses, pelo menos os mais comuns, distanciam sempre mais os agricultores dos processos de planejamento.

Desta forma faz-se necessário dispor de instrumentos que possam melhorar as possibilidades a partir das técnicas e ferramentas de planejamento junto aos agricultores familiares. Ao falharem em sua essência (por não limitarem o poder da eloquência do argumento), os processos participativos podem estar atuando mais no sentido de formalizar e legitimar processos do que promover o desenvolvimento da comunidade. Para tentar superar este problema foi desenvolvido um instrumento conceitual e metodológico, elaborado por D'Agostini & Fantini (sem data) e apresentado no Anexo 1. Trata-se de um instrumento que permite verificar e medir o grau de compatibilização dos genuínos interesses dos envolvidos no processo. Este grau passa a ser expresso na forma de um indicador<sup>4</sup> denominado de Indicador de Sustentabilidade em Sistemas de Interesse – ISSI. O instrumento permite obter um índice que consegue aferir o grau de compatibilidade da prioridade de cada indivíduo com a prioridade coletiva. É necessário, no entanto, identificar e adotar instrumentos, como as metodologias anteriormente referidas, que possam identificar as questões relevantes. Enfim, só então faz sentido assegurar medir o grau de compatibilidade entre os diferentes interesses que organizam essas questões segundo diferentes graus de prioridades. Em outras palavras, o ISSI não suprime a necessidade ou a utilidade das técnicas já mencionadas. Pelo contrário, complementa-as.

A nova situação que se configura é a seguinte: de um lado dispomos de técnicas que nos permitem, de forma participativa, identificar/eleger temas relevantes ao encaminhamento de soluções coletivas; de outro, de um instrumento (ISSI) que se propõe garantir manifestação em igualdade de condição aos diversos e genuínos ordenamentos de prioridades para os temas eleitos. Nesta nova situação é possível verificar até que ponto as prioridades de cada indivíduo são compatíveis com as prioridades da coletividade, bem como, em quanto às prioridades do coletivo são compatíveis com as do indivíduo. Ao perceber o seu grau de compatibilidade em relação aos demais interessados, cada qual pode, em tempo, rever a sua posição de interessado e, se for de seu interesse, considerar a possibilidade de buscar melhor compatibilizar as suas prioridades com aquelas de outros interessados no encaminhamento de soluções para um problema comum.

Ao perceber a proximidade ou o afastamento de seus interesses próprios em relação aos coletivos, o agricultor poderá sentir-se mais ou então menos satisfeito, melhor ou

---

<sup>4</sup> De acordo com Bockstaller & Girardin (2003), indicador é uma variável que fornece informações a outras variáveis que são de difícil acesso e podem ser usadas como ponto de referência na tomada de decisão. De acordo com D'Agostini (2004), um indicador é a expressão simples e capaz de encerrar uma mensagem contida em informações com significados complexos ou simplesmente complicados (informação verbal).

pior atendido, bem como perceber avanços no processo de diagnóstico, de planejamento e de execução – etapas da construção da cidadania. Desta forma entendemos ser possível melhorar ainda mais as possibilidades a partir dos métodos voltados aos processos participativos, trazendo sempre mais pessoas para a discussão dos problemas e que, se superados, podem levar o grupo a um desenvolvimento muito maior e melhor.

Tem-se, por premissa, que só mediante um procedimento que pudesse neutralizar a prevalência do argumento de determinadas categorias de interessados por força da eloquência dos mesmos é que de fato ocorrerá um processo justo – e não apenas democrático - no planejamento participativo. Em outras palavras, somente mediante procedimentos que garantam igualdade no poder para os argumentos de todos os interessados na definição do ordenamento de prioridades é que um planejamento participativo ocorrerá na forma desejável.

Supõe-se, nesta dissertação e como consta no texto do Anexo 1, que se pode sistematizar procedimentos que efetivamente garantam uma justa e igualitária força aos argumentos e prioridades genuínas dos mais diversos interessados.

## 6 A REALIZAÇÃO DOS ESTUDOS – MATERIAL E MÉTODOS

Todo processo de planejamento participativo exige dedicação e esforço de cada ator envolvido. Para que se consiga o resultado esperado, não se pode prescindir de uma condição mínima de organização e esclarecimento. O coordenador desse processo deve estar muito bem preparado e os responsáveis pelo planejamento participativo devem estar sintonizados nas diferentes etapas que se sucedem no decorrer do processo.

Com o intuito de tornar mais útil esse exercício de estudar e então dissertar, ajudando a comunidade rural a discutir e resolver seus problemas foi identificado um grupo de agricultores do Município de Iporã do Oeste-SC que está reorganizando uma associação de produtores rurais. É a Associação Municipal de Produtores de Leite do Município de Iporã do Oeste.

Em fase de implantação, a Associação ainda carece de um planejamento de suas ações. Por outro lado, temos um instrumento metodológico que acreditamos ser importante para uma melhor democratização dos processos participativos e que ainda carece ser testado<sup>5</sup> e analisado para fins de proposição para aplicação em outros processos, inclusive para a obtenção de medidas que servem de ações para a solução do problema maior da agricultura familiar, a possibilidade de permanência dos jovens no meio rural, com renda e qualidade de vida.

Para fins de aplicação prática e teste desta ferramenta (ISSI), foi escolhida então a Associação Municipal de Produtores de Leite do Município de Iporã do Oeste. Nela encontramos vários interesses distintos. São os agricultores que se organizam em torno de uma questão, sendo que a Associação na qual buscam organizar-se está recebendo fortes influências de distintos setores da sociedade: poder público local, empresários e industriais do ramo de laticínios, de técnicos ligados aos mesmos, dentre outros. Tudo isso caracteriza um sistema de interesses e indica que o mesmo constitui uma ótima oportunidade para um teste de aplicação desta ferramenta.

Outro ponto importante é que a Associação está no início dos seus trabalhos, e a compatibilização dos diferentes interesses poderá ser muito útil para o fortalecimento da

---

<sup>5</sup> De acordo com Bockstaller & Girardin (2003), a metodologia formada à base da elaboração e desenvolvimento de Indicadores deve estar dentro de padrões científicos, o que implica num procedimento de validação, que por sua vez, na atualidade, é feito através do desenvolvimento de modelos de simulação.



mesma, bem como contribuir para que ela de fato possa tornar-se representativa. O momento vivido por este grupo de agricultores, interessado em reorganizarem-se coletivamente, também é propício para este tipo de intervenção.

A atividade leiteira está presente na maioria das propriedades rurais do município, mas a associação conta apenas com um número restrito de associados ativos. A falta de uma maior participação no operar da associação pode ser um reflexo cultural e histórico da incompatibilização dos interesses que motivam para a participação política nos grupos associativos. Sendo assim, foi proposta ao grupo uma intervenção no sentido de auxiliar a diretoria no planejamento das atividades que a Associação deva desenvolver para atender as expectativas dos produtores de leite do município. Tudo isso dentro de uma ordem de interesses compatibilizados de forma democrática. Desta maneira, com a concordância e a participação da diretoria da Associação, foram definidas as principais ações que a Associação deverá desenvolver para promover a satisfação de seus associados.

## 6.1 ATIVIDADE LEITEIRA NO MUNICÍPIO DE IPORÃ DO OESTE

A atividade leiteira em Iporã do Oeste remonta à época que antecede a emancipação político-administrativa em 1989. Sua importância econômica para a agricultura e para os próprios agricultores, no entanto, ainda era muito pequena. O estreitamento da renda agrícola obtida através dos produtos tradicionais como milho, soja, fumo e feijão, além do processo de integração agricultor-agroindústria para as atividades da avicultura e suinocultura, forçaram a expansão rápida da atividade leiteira na região em que o município se insere. Isto se deve ao fato da atividade possibilitar ao agricultor uma renda periódica (mensal), além de ser possível realizá-la a partir dos recursos da própria propriedade (animais, pasto).

Sem apoio por parte dos órgãos públicos, a atividade começou a se desenvolver a partir das potencialidades produtivas dos animais presentes nas propriedades. Os agricultores comercializavam o excedente da produção, quando o tinham, e as empresas compravam, não importando a quantidade e nem a qualidade (aspecto pouco conhecido entre os produtores da época). Geralmente era uma atividade que as mães de família desenvolviam para obter uma renda extra e alternativa durante as entressafas. Logo a produção de leite para o mercado

constituiu-se numa atividade importante que custeava as despesas de energia elétrica e do “rancho mensal”.

Assim que os agricultores perceberam nesta atividade uma ótima possibilidade de obtenção de receitas para manter a família durante o ano, liberando a receita das outras atividades, passaram a investir na bovinocultura de leite. Os primeiros trabalhos de ampliação do plantel, bem como de melhoramento nos aspectos sanitários e genéticos, se deram com o apoio das empresas de laticínios que compravam o leite. Por intermédio destas, e mais tarde com o apoio dos órgãos públicos, foram importados animais com aptidão leiteira (matrizes, reprodutores e sêmen), das raças Jersey, Holandesa, Gir, Pardo Suíço, Simental, entre outras, oriundas de outras regiões produtoras do estado, do país, bem como de outros países, como do Uruguai.

A introdução desses “animais de raça” trouxe novo ânimo à atividade, que passou a ser desenvolvida “a passos mais largos”. Junto com isto foi feito todo um trabalho de manejo sanitário, melhorando também a performance produtiva dos animais “crioulos” de dupla e tripla aptidão<sup>6</sup> presentes nas propriedades. Outro aspecto muito trabalhado e que surtiu resultado positivo foi o da melhoria da alimentação. Novas espécies de forrageiras foram introduzidas. Foram introduzidas plantas que forneceram maior quantidade de forragem, com maiores teores de proteína e energia, elementos fundamentais para uma boa alimentação de vacas em produção.

A expansão da atividade de produção de leite originou várias pequenas indústrias de laticínios. Algumas delas, no entanto, foram incorporadas às grandes empresas, que durante a década de 1990 passaram a dominar a exploração leiteira. O município chegou a ter um posto de resfriamento de leite e queijaria, construído numa parceria entre o poder público municipal e a empresa de Laticínios Iporã do Oeste Ltda., no início da década de 1990. Entretanto, este posto de resfriamento e queijaria foi desativado no ano de 2000, após ser vendido para outras duas empresas sucessivamente. A venda do posto de resfriamento e queijaria, bem como o seu posterior fechamento, resultou num processo judicial interposto pela Prefeitura Municipal de Iporã do Oeste, que ganhou a causa. Todavia e apesar do propalado interesse público na retomada da industrialização do leite nesta unidade, até hoje as atividades não foram reiniciadas, mesmo que o poder público municipal, após novas adaptações, tenha repassado as instalações para a empresa Iporã Indústria e Comércio de

---

<sup>6</sup> Animais de dupla e tripla aptidão compreendem animais que são usados para varias finalidades ao mesmo tempo, como para o trabalho e ao mesmo tempo podem fornecer uma certa quantia de leite e quando do término da vida útil são abatidos fornecendo carne para a família do agricultor.

Lacticínios. . Pelo contrário, as dependências físicas abrigam hoje duas empresas do ramo moveleiro.

Hoje a atividade de produção do leite está presente na maioria das aproximadas 1100 propriedades agrícolas do município, comercializando um volume superior a 12 milhões de litros de leite por ano.

Além dos aspectos econômico e social, a atividade também tem papel importante sobre as questões do meio, modificando significativamente a paisagem geral do município. Culturas de ciclo curto (anual) em áreas com declividade muito acentuada foram e estão sendo substituídas por culturas permanentes, minimizando a ocorrência e os efeitos da erosão do solo. As árvores anteriormente eliminadas para ter uma lavoura “limpa” voltam a fazer parte da paisagem, fornecendo abrigo aos animais em dias de sol intenso, frio ou chuva.

## 6.2 A ASSOCIAÇÃO MUNICIPAL DE PRODUTORES DE LEITE

Com o intuito de apresentar o que o Município de Iporã do Oeste tem de melhor na indústria, comércio e agropecuária, foram promovidas as FAICs – Feiras Agropecuária, Industrial e Comercial de Iporã do Oeste. E, foi por ocasião da sua terceira edição, que se iniciaram as discussões para a criação de um núcleo de produtores de leite. Em seu propósito de expandir a atividade leiteira no município e melhorar os aspectos produtivos, sanitários, genéticos, econômicos e sociais a ela inerentes, o poder público municipal, por intermédio de seu Secretário da Agricultura, Indústria e Comércio, sugeriu a criação de um núcleo de criadores de bovinos de leite. Esta idéia foi amplamente discutida numa reunião realizada em 18 de dezembro de 1995. Na oportunidade um produtor de leite sugeriu que, ao invés de criar um núcleo municipal, fosse criada uma associação municipal de criadores de bovinos de leite, visto que já existia um núcleo regional, do qual alguns agricultores faziam parte. Esta associação, que seria então criada, passou a ser denominada como “Associação Municipal dos Produtores de Leite de Iporã do Oeste”. Para tanto foi nomeada uma comissão provisória para elaborar uma proposta de estatuto social e verificar as questões legais com relação à constituição de uma associação. A comissão ficou assim constituída: Agricultores - Inácio Roth, Mário Jantch, Mário Stahl, Elói Jantch; Técnicos – Paulo Hofstetter, Ari Pedro Bagatini, Doroteo Ramos Picaz. Foi no dia 08 de março de 1996, durante uma reunião

presidida pelo Secretário da Agricultura do Município de Iporã do Oeste, que oficialmente foi criada a “Associação Municipal de Produtores de Leite” com a aprovação do Estatuto Social e eleição da primeira diretoria, elegendo por aclamação a única chapa concorrente, proposta pelo Secretário da Agricultura, encabeçada pelo agricultor Inácio Roth.

Roth ficou à frente da Associação até 08 de abril de 1998. As principais atividades desenvolvidas durante seu mandato foram: a criação de um Conselho Técnico composto por técnicos da Cooperativa Agropecuária, das empresas de laticínios, da Epagri, da Prefeitura Municipal, e de produtores de leite; a profissionalização dos produtores de leite, em parceria com a Prefeitura Municipal, Epagri e Senar; a criação do Cadastro do Produtor; a fixação de uma anuidade; e a criação de um concurso da Propriedade do Produtor, que acabou não se efetivando. Durante todo seu mandato, Roth reuniu a diretoria uma vez no início de 1996, no dia 03 de abril, para planejar as atividades e duas vezes a associação. Uma vez em 30 de abril de 1996 onde lançou suas propostas de trabalho e uma vez em 08 de abril de 1998, quando da ocasião do encerramento das suas atividades a frete da Associação.

Nesta data foi eleita nova diretoria, encabeçada pelo agricultor Nelson Kottschalk. Preocupado com a baixa participação dos produtores de leite na Associação, o presidente aboliu, ainda no início de seu mandato, a cobrança de anuidade e de jóia, na forma que vinha sendo feito e adotado, como critério para ser reconhecido como associado. Ser portador de bloco de produtor rural e fazer uso de inseminação artificial nas vacas de seu plantel é que passou a ser a condição para ser considerado como sócio da Associação. A pouca participação dos produtores de leite nas atividades da associação e a pouca ação da mesma ficam claras na ata da reunião realizada pela diretoria da Associação no dia 29 de julho de 1999. Além disso, Kottschalk encontrou outras dificuldades, como a falta de controle mais efetivo sobre os reprodutores dos quais provinha o sêmen usado na inseminação artificial, chegando em alguns casos a comprometer o potencial produtivo das filhas das vacas em função da baixa qualidade genética e dos problemas de consangüinidade. Outro problema apontado foi o não cumprimento, por parte da Secretaria Municipal da Agricultura, da subvenção de parte dos custos do sêmen, que ajudaria a corrigir, nas novilhas, defeitos já identificados nas matrizes. Essa falta de participação na subvenção do sêmen elevou bastante os custos para o produtor.

Nessa reunião do dia 29 de julho de 1999, em conjunto com a diretoria, que, aliás, foi a única no correspondente mandato, foi deliberado pela realização de uma nova reunião da diretoria da Associação, em conjunto com os técnicos das empresas de laticínios, o Secretário Municipal da Agricultura e o Prefeito Municipal. Esta reunião, no entanto, não

chegou a ser realizada, caracterizando a interrupção das atividades da Associação Municipal dos Produtores de Leite de Iporã do Oeste, pois nada mais consta em seu livro de atas.

Novamente por iniciativa do poder público municipal, através de seu atual Secretário da Agricultura, os produtores de leite do município reuniram-se no dia 24 de junho de 2004 para reativar a associação. Uma vez atuante, a Associação teria a possibilidade de estabelecer parcerias para a aquisição de sêmen de melhor qualidade, aquisição de equipamentos, máquinas e insumos, inclusive com aporte de recursos através de convênios com o poder público municipal. Percebe-se, nessa retomada de ações, a preocupação com relação à capacitação dos agricultores para obter melhores resultados na produção de forragens, na produção de leite, na qualidade do leite, na criação de animais com melhores características zootécnicas e, portanto, com melhores potenciais produtivos. Na oportunidade foi eleita uma nova diretoria, encabeçada pelo agricultor Zeocir Zuchi. Um dos grandes desafios em seu mandato é reorganizar os produtores de leite do município e mantê-los motivados a participar das atividades da Associação.

Embora seja considerada uma Associação Municipal, esta mantém em seu quadro social uma participação mais efetiva daqueles agricultores que tem uma produção leiteira considerável. Apesar de serem muitos os produtores de leite, somente os poucos produtores – aqueles que tem o maior volume de produção e alguns que outros que além do leite tem outra fonte de renda considerável – participam das atividades da Associação.

### 6.3 METODOLOGIA

Em consonância com os pressupostos teóricos e objetivos do presente trabalho, foi utilizada a Intervenção Participativa dos Atores (INPA), como instrumento de abordagem e construção coletiva. Nesta abordagem foi privilegiada a participação e a construção coletiva do saber, possibilitando aos membros que compõem a diretoria da Associação Municipal de Produtores de Leite de Iporã do Oeste, conhecer e discutir a realidade da produção do leite no município. A partir de uma condição de efetivos conhecedores dessa realidade, os dirigentes devem assumir uma postura de sujeito da ação, interagindo de forma reflexiva num processo dialético de construção de saberes e ações que terão repercussões no desenvolvimento da atividade leiteira em primeiro plano e, do município, como consequência.

Cabe lembrar que a construção coletiva culminará num plano de ações ordenado numa seqüência de prioridades para ser trabalhado junto com os produtores de leite do município. Para tanto foram seguidas as seguintes etapas de construção coletiva do plano de ação:

### **I – Contato com os atores locais.**

Consistiu em contatar com o presidente da Associação e com representantes da Secretaria da Agricultura do Município para a apresentação da nova ferramenta e verificação do interesse na aplicação prática da mesma, realizado no mês de julho de 2004. O objetivo era apresentar o trabalho a ser realizado e conseguir o apoio tanto do presidente da associação, quanto do poder público municipal. Este último disponibilizando uma pessoa para auxiliar nas atividades de campo e manter contatos entre o pesquisador, autor dessa dissertação e o público alvo.

### **II – Preparação e planejamento do trabalho de campo.**

Esta etapa foi realizada em escritório. Seu objetivo foi elaborar um planejamento das atividades a serem desenvolvidas junto à Associação Municipal de Produtores de Leite e confeccionar as fichas metodológicas e os demais componentes do material necessário ao bom desenvolvimento das etapas subseqüentes. Também foi elaborado um cronograma de atividades e realização dos ajustes necessários na metodologia de intervenção, para o bom funcionamento do processo de testes da ferramenta e alcance dos objetivos. (Anexo 2).

### **III – Reunião para diagnóstico e levantamento de informações.**

Foi realizada uma reunião contando com a participação de 11 interessados, membros da diretoria da Associação Municipal de produtores de Leite. Esta etapa consistiu em fazer os participantes construírem uma visão de futuro a partir da realidade vivida. Em decorrência desta construção coube aos produtores de leite expressar suas idéias acerca dos problemas, potencialidades, ameaças e oportunidades para a atividade leiteira do município. Para isso o grupo foi subdividido em dois grupos, de cinco e seis integrantes, respectivamente. Cada grupo escolheu um secretário que fez as anotações e depois passou para uma folha de papel pardo os apontamentos feitos pelo grupo.

A construção do futuro a partir da realidade percebida pelos líderes da Associação foi feita a partir das seguintes questões:

- a) Como está hoje a produção de leite em Iporã do Oeste?
- b) Como gostaríamos que estivesse a atividade num futuro próximo?

Estas questões foram discutidas pelos grupos e em seguida apresentadas ao plenário. Os apontamentos feitos, decorrentes das discussões nos subgrupos e na plenária, encontram-se descritos no Anexo 3.

Os trabalhos de levantamento dos problemas, potencialidades, ameaças e oportunidades foram orientados a partir de quatro questões norteadoras, como segue:

a) – Quais são as dificuldades que a atividade enfrenta em nosso município para chegar ao futuro idealizado?

b) – O que temos de bom no município e que pode ajudar a alcançar o futuro desejado?

c) – Existe alguma coisa fora do município que não podemos controlar e que atrapalha o desenvolvimento da atividade aqui?

d) – Existe alguma coisa fora do município que é bom e ajuda a resolver os problemas da atividade sentidos aqui?

Os apontamentos feitos em decorrência das discussões ocorridas nos subgrupos e na plenária, estão descritos no Anexo 4.

Toda esta construção permitiu que o grupo despertasse para as questões fundamentais que a associação pode e deve trabalhar para atender as demandas e os anseios dos produtores de leite.

#### **IV – Identificação das Ações.**

O processo seguinte constitui-se na identificação das possíveis ações que a Associação poderá desenvolver. Foi realizado um encontro específico para isto. Nesta reunião de “Levantamento das Ações”, foi feita uma memória da reunião anterior para que as pessoas estivessem integradas e motivadas, facilitando assim o trabalho e seguir na identificação das ações. Para esta identificação, o público presente foi dividido em dois subgrupos, nos quais foram promovidos debates em torno daquilo que os membros da diretoria acharam relevantes e do interesse dos associados. Estes pontos relevantes foram então transformados em ações que a Associação poderá desenvolver. Ao final, as propostas de cada grupo foram apresentadas para que todos tomassem conhecimento e fazer os ajustes necessários. Os resultados desta etapa de trabalhos estão expressos no Anexo 5.

#### **V – Aferição do grau de compatibilização dos interesses**

Depois de definidas as ações, estas foram digitadas na ordem sequencial apresentada no Anexo 5, porém sem colocar numeração ou algarismos que pudessem sugerir uma ordem sequencial. Feito isso, todas, e cada uma daquelas ações foram separadamente impressas, em folhas de papel, de tamanho igual, com cópias suficientes para serem entregues



para cada um dos participantes. As ações então estavam aleatoriamente ordenados em blocos de 11 folhas de papel. Cada interessado pôde, então, em sua casa e junto aos seus familiares, fazer uma análise mais cuidadosa de cada uma das ações e propor um ordenamento das ações de acordo com sua ordem de prioridades. Este processo foi desenvolvido no período correspondente aos 11 dias entre o segundo e terceiro encontros.

Além de ser feito em casa, o processo de ordenamento de prioridades pôde ser feito com muita reflexão e tranquilidade. O local definido para entregar as ações ordenadas segundo seus graus de prioridade foi a Secretaria Municipal da Agricultura, com pessoa designada para receber os ordenamentos. Ao serem entregues, os ordenamentos foram grampeados na mesma ordem proposta pelo agricultor, em sua presença, para que não ocorressem alterações indevidas. Esse ordenamento, feito de acordo com as prioridades de cada um dos integrantes do grupo que participou das etapas anteriores de planejamento, consistiu em colocar as ações numa ordem decrescente de prioridades, colocando a mais importante em cima, a segunda logo abaixo da primeira, a terceira abaixo da segunda, e assim sucessivamente até que todas estivessem ordenadas de acordo com o interesse de cada participante.

## **VI – Aplicação do ISSI**

Ao término do prazo estipulado, os ordenamentos foram recolhidos e aplicados na forma prevista na ferramenta ISSI. O ISSI é, como está proposto em seu desenvolvimento (Anexo 1), o produto entre o estado U de interesses satisfeitos e as possibilidades T de sustentar este estado de satisfação, ou seja:

$$\text{ISSI} = f(U \times T)$$

Utilizando-se um aplicativo computacional desenvolvido para a obtenção do ISSI, o processamento das informações, ou seja, a confrontação dos diversos ordenamentos foi feita antes da próxima reunião, pelo seu mediador.

As 11 ações A, B...K e os respectivos ordenamentos a partir das prioridades dos 11 interessados I, II...XI são apresentados no Quadro 1a, enquanto que os respectivos valores de ISSI são apontados no Quadro 1b. Os quadrinhos de cor amarela (e que pode evoluir para vermelha) ou verde clara (e que pode evoluir para verde escura) ao lado do valor do ISSI, denotam, respectivamente e em grau, se são os interesses do indivíduo que se afastam mais dos interesses do coletivo ou se é o coletivo que não reconhece importância nas prioridades máximas do indivíduo (A cor amarela corresponde à notação 1/k no Anexo 1. A cor verde, por sua vez, corresponde à notação k/1 no mesmo anexo).



Quadro 1. (a) Ordens de prioridades 1, 2... 11 para as A, B...K ações segundo os interessados I, II...XI.\* e (b) grau de compatibilização entre os interesses (prioridades) de cada interessado e o interesse coletivo.

		I n t e r e s s a d o s										
		I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI
a)	Ação A	2	4	1	1	2	7	1	8	3	1	1
	Ação B	10	5	11	3	8	8	6	4	8	10	8
	Ação C	5	1	2	6	9	9	7	5	4	5	3
	Ação D	11	7	10	9	4	3	8	2	7	8	2
	Ação E	7	11	4	7	5	4	2	3	1	2	4
	Ação F	6	10	3	11	1	11	10	9	10	9	11
	Ação G	1	8	6	8	3	1	9	10	9	6	9
	Ação H	3	9	8	10	11	6	11	11	11	11	10
	Ação I	9	2	9	2	7	10	3	6	2	4	5
	Ação J	8	6	7	4	6	2	5	7	6	3	7
	Ação K	4	3	5	5	10	5	4	1	5	7	6

As Ações se encontram definidas no Anexo 5.

		Interessados	ISSI					
b)	I		0,39					
	II		0,66					
	III		0,83					
	IV		0,78					
	V		0,13				###	
	VI		0,58					
	VII		0,95					
	VIII		0,64					
	IX		0,92					
	X		0,93					
	XI		0,80					

No quadro 1b. está representado o grau de compatibilização que cada categoria de interessados tem em relação ao grupo. Além desta expressão, o quadro também apresenta os valores de “r” e “s” expressos nos quadrinhos à direita do ISSI. Cada quadrinho representa um afastamento num intervalo de 20%. Quando do surgimento da cor verde, demonstra que o indivíduo valoriza mais as prioridades do grupo, do que o grupo as prioridades do indivíduo. No quadro acima, os interessados “II” e “VII” valorizam mais as prioridades do grupo do que este às daqueles. Ou seja, as prioridades do grupo estão afastadas em até 20% das prioridades destes indivíduos. Já a cor amarela denota que é o grupo quem valoriza mais as prioridades do indivíduo do que este daquele. Desta forma, os interesses prioritários dos interessados III, IV, VI, VIII, IX, X, XI estão afastados das prioridades do grupo em até 20%. Já os interesses do

interessado “I” estão afastados entre 20% e 40 %, das prioridades do grupo. Os do Interessado “V” estão afastados entre 60% e 80% das prioridades do grupo.

Durante a reunião do dia 23 de agosto, separadamente e cada um dos interessados foi informado do seu número correspondente (I, II... XI), recebeu o resultado geral da classificação e pôde então observar o grau de compatibilidade de suas prioridades com a dos demais. Foi então aberto um espaço de tempo para que cada um pudesse fazer uma análise de seu ordenamento de prioridades diante do ordenamento resultante do conjunto dos demais ordenamentos produzidos pelos interessados. Na oportunidade, quem quisesse, agora levando em conta os ordenamentos produzidos pelos demais membros do conjunto de interessados, e especialmente o grau de compatibilidade entre o ordenamento do conjunto de interessados e o seu ordenamento, poderia fazer uma nova classificação para individualmente e livremente ajustar o seu ordenamento com o dos demais. E assim o fizeram vários integrantes, o que resultou num novo ordenamento expresso nos Quadros 2a. e 2b.

Quadro 2. (a) Reordenamento de prioridades 1, 2... 11 para as A, B...K ações segundo os interessados I, II...XI, e (b) grau de compatibilização das prioridades e interesses entre os interessados após reflexão baseada nos interesses do grupo.

		<b>I n t e r e s s a d o s</b>										
		I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI
a)	Ação A	2	1	1	1	1	7	1	1	3	1	1
	Ação B	10	7	11	3	7	8	6	5	8	10	8
	Ação C	5	5	2	6	8	9	7	6	4	5	3
	Ação D	11	4	10	9	4	3	8	3	5	8	2
	Ação E	7	2	4	7	5	4	2	4	1	2	4
	Ação F	6	11	3	11	9	11	10	9	10	9	11
	Ação G	1	9	6	8	3	1	9	10	9	6	9
	Ação H	3	10	8	10	11	6	11	11	11	11	10
	Ação I	9	3	9	2	2	10	3	7	2	4	5
	Ação J	8	8	7	4	6	2	5	8	7	3	7
	Ação K	4	6	5	5	10	5	4	2	6	7	6
b)	Interessados	<b>ISSI</b>										
	I	0,42										
	II	0,95										
	III	0,67										
	IV	0,88										
	V	0,89										
	VI	0,64										
	VII	0,94										
	VIII	0,81										
	IX	0,92										
	X	0,91										
	XI	0,78										

Cada participante que por uma razão ou outra modificou o seu ordenamento acabou influenciando no resultado final de todo o grupo. Ou seja, a cada reordenamento de prioridades pode mudar o grau de compatibilidade entre o ordenamento de cada interessado e o ordenamento do conjunto dos demais interessados. É importante notar que no primeiro ordenamento o maior grau de compatibilidade com o grupo ocorre com o ordenamento do interessado VII (95%). No entanto, com o reordenamento a partir da reflexão individual e orientado pelo grau de compatibilidade entre ordenamentos, o interessado que resulta com ordenamento de maior grau de compatibilidade com o ordenamento do grupo é o interessado II (95%). Como o ordenamento original do interessado II era outro e cujo grau de compatibilidade com o grupo (66%) levou-o a repensar suas prioridades, adotar para o grupo o reordenamento do interessado II equivale a adotar o “ordenamento do grupo”, e não o

ordenamento do interessado II. Pressupõe-se que isso predispõe mais a todos se engajarem na realização das ações.

Outro ponto muito importante a destacar é com relação ao interessado “V”. Se observarmos os valores do ISSI correspondentes a este interessado nos Quadros 1b. e, 2b., percebemos que antes de rever suas prioridades era o que tinha o menor grau de compatibilidade (0,13) e se afastava em até 80% das prioridades do grupo. Ao rever sua escala de prioridades conseguiu um grau de compatibilidade maior (0,89), e o grupo então passou a se afastar das prioridades deste interessado. Embora que se considere que o interessado “II” tenha conseguido interpretar melhor o que o grupo pensa, o interessado “V” foi aquele que promoveu uma maior adequação das prioridades para estar em sintonia com o grupo.

## **VII – Elemento de comparação**

Enquanto a auxiliar dos trabalhos digitava os novos ordenamentos, paralelamente e sob a coordenação do Secretário da Associação foi feito um novo e coletivo ordenamento das ações. Este procedimento, aberto ao argumento e como de alguma forma preconizam ou pelo menos permitem as metodologias participativas, deu-se usando técnicas de visualização, com as ações escritas em folhas de papel pardo. Assim, cada um podia visualizar a forma que os temas resultavam ordenados e reordenados em função de argumentos. O grupo passou a ordenar de forma conjunta as ações. Cada integrante podia opinar e fazer valer sua idéia, para convencer os colegas. O ordenamento construído pelo grupo está expresso no quadro 3.

Este procedimento foi feito dentro da forma mais tradicional, usada pelas agremiações para eleger as suas prioridades e tomar suas decisões. Durante este processo o pesquisador ficou apenas observando (o que evidentemente não é preconizado por nenhuma metodologia participativa), procurando não interferir em hipótese alguma nos procedimentos e resultados. Esse procedimento foi solicitado para que se pudesse ter um elemento comparativo e averiguar a eficiência do ISSI com outras técnicas e ferramentas.

Quadro 3. Ordem de prioridades 1, 2... 11 do grupo para as ações A, B...K, feita com base no poder de argumento.

CÓDIGO	AÇÃO	ORDEM DE PRIORIDADES
A	Fazer um bom planejamento	1
B	Promover dias de campo.	9
C	Promover encontros de trocas de experiências em todas as comunidades	3
D	Criação de uma central de informações	4
E	Melhorar a auto-estima do produtor	5
F	Promover a compra de equipamentos e insumos de forma conjunta.	10
G	Melhorar a qualidade da inseminação artificial.	6
H	Promover a venda conjunta de animais de raça.	11
I	Melhorar o espírito comunitário dos associados.	2
J	Promover cursos e palestras para envolver todos os associados.	7
K	Promover ações que motivem o público feminino para participar das atividades da Associação.	8

## 7 ANÁLISE E DISCUSSÃO

Para viver bem em uma sociedade é necessário que o indivíduo se identifique com a mesma. Todavia, a individualidade é muito importante, tanto que garantir que sejamos diferentes uns dos outros pode ser o que mais nos torna seres semelhantes. Mas ser muito diferente entre os seus pode trazer muitas situações de desconforto. Tanto que muitos indivíduos procuram aceitar as regras sem questioná-las, pois ao fazê-lo tornam-se “diferentes”. O desconforto por ser, agir ou pensar diferente, muitas vezes é muito grande. Até para sentir-se melhor no meio social, o indivíduo é capaz de modificar (ou ao menos fazer de conta - rever) seus conceitos.

Muitos trabalhos de planejamento participativo não surtem o resultado esperado, pois valorizam demais as opiniões dos mais eloquentes argumentadores. Um processo participativo, para se manter participativo, deve satisfazer da melhor maneira os interesses de cada grupo de indivíduos interessados e atender ao mínimo cada linha (sistema) de interessados. Esta satisfação expressada em maior ou menor grau exprime um nível de sustentabilidade do objeto fim. Sustentabilidade remete mais a certa satisfação de todos os interessados na relação sustentada do que sustentar uma boa relação à luz dos interesses de alguns interessados. Desta maneira, executar todas as ações que o grupo estabelece, dentro de um determinado prazo, não garante que todos os associados se voltem de forma mais ativa a participar dos eventos e outras iniciativas no âmbito da associação. Dentro da relação Associação–Associado, a eventual importância das ações desenvolvidas não é por si só indicadora de sustentabilidade, mas apenas medida útil que ajuda a sustentar as relações. Neste sentido, o maior desafio não está na possibilidade de desenvolver todas as ações, mas compreender por que algumas melhor satisfazem os interesses do conjunto dos indivíduos.

Entendo, pois, que um processo para se manter “sustentável”, no sentido de “bom”, deve transpor e ao mesmo tempo integrar os aspectos sociais, políticos, culturais, ambientais, econômicos e de classe. Um processo hegemônico pode se manter, se sustentar, por longa data, mas com sustentabilidade baixa, pois ao ser confrontado com outro de poder semelhante ou superior pode sucumbir. Uma vez posto à prova, dificilmente se mantém, a não ser em casos onde ele seja altamente dinâmico e tenha condições de remodelar-se constantemente.

As tentativas de modernizar a agricultura familiar e levá-la a um grau de eficiência econômica superior nem sempre funcionam. Essas tentativas têm sido baseadas muito no aspecto econômico, em detrimento de outros aspectos de importância igual ou até superior no ideário dos agricultores familiares. Isto é facilmente visto se voltarmos um pouco na história e analisarmos as mudanças de relações estabelecidas entre os agricultores familiares do Sul do Brasil e o poder econômico ou de mercado.

Antes da modernização da agricultura e da instalação do complexo agroindustrial da região Oeste de Santa Catarina, as relações econômicas se davam por intermédio dos comerciantes, conhecidos como bolicheiros, que controlavam a compra e venda de produtos agrícolas e gêneros alimentícios não produzidos nas unidades agrícolas. Segundo Strieder (2000), eram eles que detinham recursos financeiros, informações, poder político e *status* na sociedade. Estas relações mudaram em função do surgimento de uma nova ordem e por que as relações anteriores se davam de uma forma muito unilateral. Conforme esse último e outros autores que estudaram situações semelhantes, como, por exemplo, Rotta (1999), que estudou o desenvolvimento da Região de Santa Rosa, RS, os agricultores familiares menos instruídos se queixavam de serem explorados pelos bolicheiros, pois não tinham participação na formação dos preços. Na nova ordem que se instala, mesmo que as condições de exercício de poder não melhorem para os agricultores familiares, estes passam a negociar com os agroindustriais para escapar da mediação feita pelos bolicheiros e barganhar mais pela eliminação dos intermediadores, rompendo relações de subordinação social com os comerciantes comunitários.

No entanto, esse processo também não se mantém, entrando em decadência no final da década de 1970 e durante a década de 1980, revelando-se insustentável no final do século XX. Ao esquecer-se de uma parcela significativa da população - excluídos do processo – e mesmo mantendo muitos que participam marginalmente do processo, o sistema de produção integrada revelou-se como mais uma evidência de que sustentabilidade em processos produtivos não pode ser reduzida à idéia de desempenho técnico e econômico. Existem outros aspectos que permeiam os processos de produção da agricultura familiar e, por conseguinte, das comunidades que tem como característica a exploração familiar e que não dizem respeito ao econômico/financeiro propriamente dito. A reprodução do modelo familiar de produção, a reprodução da sua cultura, a possibilidade de encaminhamento da autonomia dos filhos, a manutenção do meio sem degradação, a reprodução de um ambiente propício às condições de vida e saúde, as relações de gênero e de gerações, a estrutura social e as classes sociais e a divisão do trabalho são aspectos que de acordo com os pesquisadores, fazem parte

do ideário dos produtores familiares e que podem inviabilizar novos processos se não forem devidamente considerados.

As sociedades pensadas a partir de determinados grupos que não levam em consideração a opinião das minorias marginais tendem a sofrer graves problemas. Uma vez estando ameaçadas as possibilidades de viver dignamente, de reproduzir seus aspectos sociais e culturais, estas minorias marginais, que na atualidade já se tornam à maioria, passam a questionar sua situação, resultando em conflitos ideológicos e de força.

Implementar ações sem se atentar para as questões relacionadas à solidariedade local dos atores e aos traços originais das diferentes culturas presentes em uma sociedade mista pode, de fato e apesar de tudo, levar ao desenvolvimento econômico. Esse desenvolvimento estritamente econômico, segundo Rotta (1999), pode elevar o nível de vida das pessoas, mas ao mesmo tempo pode estar degradando a qualidade de vida à medida que degrada as relações pessoais e alimenta um mal-estar de natureza subjetiva advindo da incerteza diante das possibilidades de futuro da civilização. E sustenta, ainda, esse autor, que *o imperativo que se impõe neste final de século é a “sobrevivência da humanidade” e a “busca da hominização”*. Digo, então, que, ao produto biológico da hominização – o humano – somente uma meta faz sentido: a criação de uma humanidade. Essa criação, contudo, e diferente da hominização, para a qual a evolução biológica bastou, demanda uma evolução humana ainda a ser consumada.

Morin (1995) identifica duas questões que ameaçam a sobrevivência da humanidade: os assassinatos, as torturas e furores individuais e coletivos que ameaçam as culturas e civilizações; e a crueldade anônima da tecnoburocracia pela conjunção da tecnicização, hiperespecialização, compartimentação, burocratização, anominização, da abstração e mercadorização que conduzem juntas à perda tanto do global e fundamental, quanto da responsabilidade, do concreto e do humano.

Desta forma acredito que o processo deve ser pautado sempre nas pessoas e não em outros aspectos, pois sustentabilidade, de acordo com D’Agostini (2004) *“é uma propriedade que emerge dependentemente da qualidade de relações que se complexificam entre os elementos de um sistema e com significação para além desses elementos, que individualmente ou num sistema sem qualquer complexidade estrutural só podem ser sustentados, mas não se sustentarem”*. Viedermann (1995), citado por Rotta (1999), por sua vez, entende que *sustentabilidade é um processo participatório que cria e persegue uma visão de comunidade que respeite e faça uso prudente de todos os recursos – os naturais, os humanos, os criados pelos humanos, os sociais, os culturais, os científicos e assim por diante.*



Na sociedade contemporânea, as ações das instituições políticas são muito ineficazes na solução dos problemas da sociedade, pois estão muito restritas às questões econômicas.

Em qualquer sistema social as instituições políticas estão intimamente relacionadas com as econômicas, sendo todas interdependentes. Poder e riqueza usualmente andam juntos. A posse de riqueza gera poder, assim como poder é desejado porque leva à riqueza. E ambos são desejados porque dão prestígio, que pode ser valorizado como um meio para alcançar os outros dois (Medina, 1979.p.195).

O ISSI como instrumento que mede o grau de satisfação em sistemas de interesse, muitas vezes causa um certo desconforto nas pessoas quando percebem que suas idéias não são valorizadas pelos demais do grupo, pelo menos na medida que gostariam. Pode causar desconforto também para os indivíduos tidos como os melhores argumentadores e que têm prestígio, forçando-os a reconhecerem que os mais quietos, os mais pobres, os que menos se manifestam, e que têm menos prestígio na sociedade, também têm idéias boas e por vezes melhor que as suas, mais e melhor sincronizadas com as necessidades do grupo social pelo qual se pretende interferir com políticas de melhoria das mais diversas condições. Por outro lado, a reflexão e a revisão das prioridades de cada um que o ISSI propicia permite que ocorra um processo de sincronização entre os interesses de todos os que participam do processo.

Não permitir a participação popular nos processos de tomada de decisão para o encaminhamento de seus problemas demandará, sem qualquer garantia de sucesso, cada vez mais criar outros mecanismos que possam justificar a implementação de ações e políticas para as comunidades rurais sem que os principais interessados participem deste processo decisório. Stein (1976) citado por Bordenave & Carvalho (1979) diz que *uma organização produtiva que nega sistematicamente uma maior participação da força de trabalho necessita de um sistema de comunicação coletiva que faça a mesma coisa, reproduzindo um estilo e uns conteúdos convenientes a esse sistema de sonegação.*

Diferentemente dos outros processos de tomada de decisão, onde a eloquência do poder de argumento permite que o mais capacitado em argumentar faça valer o seu interesse, o ISSI demonstra também que ele próprio (o mais convincente pela eloquência), deve rever as questões que ele valoriza para estar de bem e em sincronia com o grupo.

Submeter-se à revisão dos conceitos e prioridades não remete apenas a um simples ajuste de posições e idéias defendidas. Remete principalmente a uma reflexão mais profunda de poder em relação a dominador-dominado, superioridade-inferioridade, graduado-não graduado,..., ou seja, a uma reflexão da situação real de nossa sociedade. Nela existe sempre um domínio de certos papéis e extratos sobre os outros:

Na família	os pais	sobre	os filhos
Na escola	o professor	sobre	os alunos
Na igreja	o sacerdote	sobre	os fiéis
No governo	o tecnocrata	sobre	os cidadãos
Na agricultura	o extensionista	sobre	os agricultores
Na indústria	o patrão	sobre	os empregados
No exército	o oficial	sobre	os soldados
Na sociedade	o homem	sobre	a mulher
No planejamento	o planejador	sobre	a clientela-alvo

(Bordenave & Carvalho, 1979. p. 47).

Compreendo que o ISSI é um instrumento que permite a todos melhor perceberem que, por um lado, os mais convincentes não são sempre os donos da verdade e que as soluções por eles propostas podem não satisfazer os que deveriam ficar satisfeitos e, por outro lado, os mais humildes e quietos também têm possibilidade de apontar soluções capazes de resolver seus problemas. Isto pôde ser percebido no comportamento e atitudes de indivíduos e do grupo em estudo. Ao tomarem conhecimento dos resultados do ordenamento feito, cada qual fez uma leitura da sua situação em relação ao grupo. Foi perceptível o desconforto causado nos interessados cujo grau de compatibilização era menor. Vendo que suas prioridades estavam muito aquém daquilo que eles mesmos pensavam ser o ideal para o grupo, alguns procuraram refazer seus ordenamentos, mesmo que somente o autor e o facilitador conheciam o número do interessado (I, II... XI) correspondente ao seu nome. É essa manifestação humana que permite perceber complementaridade entre constrangimento e liberdade de um ser em pleno exercício da cidadania. Todos os interessados em desconforto, com exceção do interessado número 1 modificaram os seus ordenamentos. Porém, o desconforto do interessado número 1 foi verbalizado quando questionou o porquê dele estar com um grau de compatibilização tão baixo, se nas etapas anteriores foi um dos mais influentes e eloquentes argumentadores, enquanto o processo o permitia.

O maior grau de afastamento do indivíduo em relação ao grupo, ou vice versa, se dá quando um atribui prioridade máxima a uma ação e o outro atribui prioridade mínima. No caso do estudo, a cor amarela no quadrinho ao lado do valor do ISSI nos Quadros 1b e 2b, e que pode evoluir para vermelha, denota o afastamento do indivíduo em relação a aquilo que o grupo prioriza. Este se dá à medida que ele pouco valoriza o que o grupo valoriza muito, enquanto o grupo atribui significativo valor ao que o indivíduo mais valoriza. Para exemplificar, isso ocorre quando o indivíduo atribui prioridade 11 a ação que o grupo dá prioridade 1, enquanto que o grupo atribui prioridade intermediária, no caso 6, a ação que o indivíduo atribui prioridade máxima.

À primeira vista o uso das cores (ou das notações 1/k e k/1 como no Anexo 1) pode não parecer muito importante. Todavia, o que se pôde observar é que a maioria das

pessoas do grupo se preocupou mais com a cor do que com os números propriamente ditos. Tanto que se expressavam muito mais questionando como trocar da cor amarela para a verde do que em como conseguir um grau de compatibilização (ISSI) maior e eventualmente o grupo se afastar deles do que eles manterem-se mais afastados do grupo. Ou seja, quando do aparecimento da cor amarela (indivíduo reconhecendo menos as prioridades do grupo do que o grupo reconhece as prioridades do indivíduo), os interessados questionavam em como fazer para lograr um grau de compatibilização elevado entre suas prioridades e as prioridades do coletivo, respeitando a opinião do grupo e ao mesmo tempo serem eles também valorizados.

Este fato reforça novamente a idéia de que durante as diferentes etapas do planejamento participativo, é importante que seus mediadores utilizem diferentes técnicas e instrumentos. Quando eles forem de visualização e, além disso, de fácil interpretação, como um jogo de cores, os resultados podem ser superiores. Essa é a razão do aplicativo do ISSI usar as cores (amarelo ou verde) em lugar das notações formais  $1/k$  e  $k/1$ . De fato, parece que o uso de cores diferentes para expressar diferentes situações (como gravidade, urgência, dificuldade, facilidade, perigo, etc.), surte muito mais efeito do que quando se usam apenas números ou palavras. Indiscutivelmente, os resultados serão ainda melhores, toda vez que for possível conjugar as cores com os números e palavras.

As situações de “desconforto” que o ISSI causou no grupo, não o foram porque um cálculo complexo apontou determinada situação. Também não foi o resultado do cálculo complexo o responsável pela aprovação do instrumento ISSI, entre os participantes do processo em questão. A aprovação muito se deve, no entanto, ao fato de que, simultaneamente, números e cores foram usados para apontar pontos de vista distintos, e os comparando simultaneamente entre si e em relação ao grupo como um todo. Ou seja, as prioridades de cada qual foram expostas. Uma vez estando expostas as prioridades, foi possível que cada um dos participantes do processo de tomada de decisão se auto-avaliasse, baseando-se nas prioridades dos demais. Assim, fica evidente que cada qual procurou rever não somente a sua prioridade, mas também perceber o que o grupo pensa. Tanto que, o ordenamento do interessado II, depois de feita a revisão dos ordenamentos, já não expressa apenas o ordenamento do seu autor, mas o ordenamento do grupo. Foi ele, o interessado II, afetado pelas prioridades e reflexões de outros interessados, quem expressou da melhor maneira o que o grupo pensa (ISSI = 0,95).

A satisfação de quem no primeiro momento obteve o maior grau de compatibilização, foi visível, pois, coincidentemente, tratou-se de um jovem cuja produção de leite na propriedade não é tão expressiva e nem possui animais de “alta genética”. Mas no

momento em que foram alterados os ordenamentos, o mesmo passou a preocupar-se, pois os valores de compatibilização de seu ordenamento também modificaram. Isto mostra novamente que as pessoas procuram fazer uma leitura da situação geral, antes de tomar uma decisão e mesmo posicionar-se sobre ela. Por isso em resultados obtidos como em Kreutz (2004), ficam evidentes os interesses prioritários dos argumentadores mais eloqüentes sobre o dos demais.

## 7.1 A FALTA DA PARTICIPAÇÃO EFETIVA

Muitos processos participativos de tomada de decisão são interrompidos porque vários atores têm participação apenas parcial. Muitos são motivados pela curiosidade e quando não encontram aquilo que desejam acabam abandonando o processo. Essas situações são muito freqüentes e especialmente entre aqueles que estão mais sujeitos a processos associados à participação de interessados que se valem de “bons” argumentos. Para verificar isso basta analisar os livros de atas de agremiações (como a própria Associação de produtores de leite em questão) onde fica evidente esta situação. Para esses interessados que tendem a se afastar do processo não faz ‘sentido’<sup>7</sup> participar na busca de soluções de problemas que definitivamente não são os seus. Pelas experiências anteriores (frustrantes) não dão fé a novos processos, principalmente quando os resultados não são imediatos.

No caso específico deste processo de re-organização de uma associação de produtores de leite, também ocorreu a ausência de pessoas. Esta ausência se fez mais notada no momento de tomada de decisão. Esteve ausente o interessado número VI, durante o último encontro. Desta maneira o mesmo não teve a oportunidade de rever, caso quisesse, o seu ordenamento. Cabe lembrar, no entanto, que sua decisão foi respeitada, mantendo o ordenamento por ele proposto, tanto no primeiro momento, quanto no segundo. O grupo optou em considerar o ordenamento mais compatível do segundo momento (quando cada qual re-avaliou seus ordenamentos) para servir de guia para os trabalhos da Associação. Ou seja, no desenvolvimento das atividades da Associação daqui para frente, as prioridades são sim de

---

<sup>7</sup> Adoto o conceito de Bordenave & Carvalho (1979) para esta expressão que conceituam Sentido, como a “expressão usada para descrever o estado de espírito em que certas idéias se associam ou justapõe harmoniosamente com as outras. Somente as idéias são objetos do sentido. Os fenômenos físicos como palavras, mesas e cadeiras não podem ter sentido em si. O sentido é propriedade eminente humana, da mente”.

um grupo, mas ordenadas a partir de genuínas prioridades e genuinamente percebidas à luz das demais prioridades genuínas.

Para efeito de análise do operar do método em tela, objeto deste trabalho, resolvemos fazer uma simulação excluindo o interessado de número VI. Os valores estão expressos nos quadros 4a, 4b, 4c. e 4d.

Quadro 4. (a) Ordenamento de prioridades dos dez interessados presentes no último encontro, antes de reverem suas prioridades e (b) grau de compatibilização dos interesses dos dez participantes do terceiro encontro, antes de reverem suas prioridades.

		<b>I n t e r e s s a d o s</b>										
		I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI
a)	Ação A	2	4	1	1	2		1	8	3	1	1
	Ação B	10	5	11	3	8		6	4	8	10	8
	Ação C	5	1	2	6	9		7	5	4	5	3
	Ação D	11	7	10	9	4		8	2	7	8	2
	Ação E	7	11	4	7	5		2	3	1	2	4
	Ação F	6	10	3	11	1		10	9	10	9	11
	Ação G	1	8	6	8	3		9	10	9	6	9
	Ação H	3	9	8	10	11		11	11	11	11	10
	Ação I	9	2	9	2	7		3	6	2	4	5
	Ação J	8	6	7	4	6		5	7	6	3	7
	Ação K	4	3	5	5	10		4	1	5	7	6

		<b>ISSI</b>	
b)	I	0,18	
	II	0,66	
	III	0,83	
	IV	0,82	
	V	0,23	
	VI	###	
	VII	0,89	
	VIII	0,67	
	IX	0,88	
	X	0,93	
	XI	0,74	

Quadro 4. (Continuação) (c) Ordenamento das prioridades dos dez participantes do terceiro encontro após reverem suas prioridades e (d) grau de compatibilização das prioridades dos dez participantes do terceiro encontro, após reverem suas prioridades.

		<b>I n t e r e s s a d o s</b>										
		I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI
c)	Ação A	2	1	1	1	1		1	1	3	1	1
	Ação B	10	7	11	3	7		6	5	8	10	8
	Ação C	5	5	2	6	8		7	6	4	5	3
	Ação D	11	4	10	9	4		8	3	5	8	2
	Ação E	7	2	4	7	5		2	4	1	2	4
	Ação F	6	11	3	11	9		10	9	10	9	11
	Ação G	1	9	6	8	3		9	10	9	6	9
	Ação H	3	10	8	10	11		11	11	11	11	10
	Ação I	9	3	9	2	2		3	7	2	4	5
	Ação J	8	8	7	4	6		5	8	7	3	7
	Ação K	4	6	5	5	10		4	2	6	7	6

		<b>ISSI</b>				
d)	I	0,29				
	II	0,98				
	III	0,78				
	IV	0,90				
	V	0,91				
	VI	###				
	VII	0,97				
	VIII	0,84				
	IX	0,96				
	X	0,91				
	XI	0,81				

Fica muito evidente a facilidade de todos os interessados em interpretar a opinião do grupo, no momento que os atores tem a possibilidade de rever suas prioridades em relação às questões que estão em tela. Ademais, a importância da participação na tomada de decisão também se evidencia. Tanto que o sincronismo do grupo melhorou em muito, se compararmos este ordenamento sem o interessado VI, com o ordenamento feito incluindo este interessado. Isto pode ser constatado, comparando o valor do ISSI expresso no quadro 2b com o valor do ISSI expresso no quadro 4d. A única exceção é com relação ao interessado de nº I, cujo valor do ISSI diminuiu no quadro 4d, em relação ao quadro 2b. Trata-se, no entanto, de um fato que deixa claro que os interessados de nº I e nº VI pensam de uma forma muito semelhante. Uma

vez sozinho no grupo, as prioridades do interessado de nº I tendem a se afastar das prioridades do grupo, visto que seu companheiro que pensa de maneira mais próxima a ele não participa do processo.

Cabe lembrar que esta última possibilidade é apenas uma simulação feita em escritório para aferir um valor de ajuste que os participantes do processo fizeram no terceiro encontro.

## 7.2 A IMPORTÂNCIA DA DEFINIÇÃO DAS AÇÕES

Todo ser humano tem demandas específicas, da mesma forma como o ser coletivo<sup>8</sup> também tem as suas. No caso do grupo em estudo e do estudo de suas necessidades, a definição das prioridades é muito importante. Estas, por sua vez, demandam ações específicas que seguem cronogramas de execução.

Estar atento àquilo que realmente é importante e necessário demanda reflexão cuidadosa. Um ponto importante a ser observado é em relação à escolha e definição das ações a serem desenvolvidas. No caso específico deste trabalho observa-se (tardamente) uma situação de uma questão óbvia, que não deveria ter sido considerada como uma ação sujeita ao ordenamento de prioridades, uma vez que ela é inerente a qualquer processo participativo e necessariamente a primeira. Trata-se da Ação “A”. Além de ser muito óbvia por referir-se ao “Fazer um bom planejamento”, pode ter causado interpretações distintas entre os interessados. Ou seja, por alguns pode ter sido interpretado como a Associação fazer um bom planejamento e por outros como fazer um bom planejamento das atividades da propriedade do produtor. Este mal entendido foi solucionado num momento que antecedeu o reordenamento das prioridades, onde os participantes esclareceram possíveis dúvidas. Tanto que no segundo ordenamento a grande maioria colocou esta ação como a mais importante. Segundo eles não havia muita necessidade da Associação atuar no sentido de melhorar os planejamentos dentro das propriedades - havia necessidades maiores a serem trabalhadas num primeiro momento.

---

<sup>8</sup> Como ser individual, entende-se aquele indivíduo que tem suas demandas específicas, que devem ser atendidas para que se possa sentir cidadão no meio que se encontra. Ser coletivo se refere ao ser individual, com demandas específicas, integrante de um grupo social com demandas coletivas que satisfazem parcial ou totalmente os interesses dos indivíduos.

Contudo, o erro maior não consistiu em considerar “Fazer um bom planejamento” uma das ações. Pelo fato do grupo estar reunido e planejando as atividades da Associação, não havia motivo que levasse a adotar a Ação “A” como a de maior prioridade, visto que já estava sendo feito este trabalho e as etapas subsequentes exigiam um bom planejamento. Procuramos então fazer uma simulação de ordenamento excluindo a Ação “A” e obtivemos os resultados expressos nos quadros 5a., 5b., 5c. e 5d.

Quadro 5. (a) Ordenamento das prioridades excluindo a ação “A” antes do seu re-ordenamento e (b) grau de compatibilização dos interesses sem a ação “A” antes da re-ordenação das prioridades.

		Interessados										
		I	II	III	IV	V	VI	VII	IX	X	XI	
a)	Ação B	9	4	10	2	7	7	5	7	9	7	
	Ação C	4	1	1	5	8	8	6	3	4	2	
	Ação D	10	6	9	8	3	3	7	6	7	1	
	Ação E	6	10	3	6	4	4	1	1	1	3	
	Ação F	5	9	2	10	1	10	9	9	8	10	
	Ação G	1	7	5	7	2	1	8	8	5	8	
	Ação H	2	8	7	9	10	6	10	10	10	9	
	Ação I	8	2	8	1	6	9	2	2	3	4	
	Ação J	7	5	6	3	5	2	4	5	2	6	
	Ação K	3	3	4	4	9	5	3	4	6	5	

		<b>ISSI</b>	
b)	I	0,35	
	II	0,19	
	III	0,67	
	IV	0,60	
	V	0,28	
	VI	0,60	
	VII	0,72	
	VIII	0,52	
	IX	0,97	
	X	0,84	
	XI	0,53	

Ao ser excluída a Ação “A” percebemos que a compatibilidade inicial é mais baixa, ou seja, o grupo tem prioridades bem mais distintas. O afastamento dos interesses do interessado II dos interesses do grupo, por exemplo, é muito elevado, na ordem de 81%.



Utilizando o mesmo reordenamento feito pelo grupo com todas as Ações, mas para esta simulação, excluindo a Ação “A”, encontramos a seguinte situação:

Quadro 5. (Continuação) (c) Ordenamento das ações após terem sido re-ordenadas pelo grupo, excluindo a ação “A” e (d) grau de compatibilização entre os interesses de todos os participantes do processo de planejamento

		<b>I n t e r e s s a d o s</b>										
		I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI
c)	Ação B	9	6	10	2	6	7	5	4	7	9	7
	Ação C	4	4	1	5	7	8	6	5	3	4	2
	Ação D	10	3	9	8	3	3	7	2	4	7	1
	Ação E	6	1	3	6	4	4	1	3	1	1	3
	Ação F	5	10	2	10	8	10	9	8	9	8	10
	Ação G	1	8	5	7	2	1	8	9	8	5	8
	Ação H	2	9	7	9	10	6	10	10	10	10	9
	Ação I	8	2	8	1	1	9	2	6	2	3	4
	Ação J	7	7	6	3	5	2	4	7	6	2	6
	Ação K	3	5	4	4	9	5	3	1	5	6	5

		<b>ISSI</b>					
d)	I	0,42					
	II	0,94					
	III	0,34					
	IV	0,75					
	V	0,83					
	VI	0,60					
	VII	0,93					
	VIII	0,47					
	IX	0,97					
	X	0,83					
	XI	0,53					

Esse exercício torna-se importante para reforçar o cuidado que se deve ter para definir as ações realmente importantes. Nota-se que o valor do ISSI no quadro 5d é muito diverso em relação ao valor do ISSI no quadro 2b e muito mais ainda se comparado com o quadro 4d. O que se percebe através deste trabalho é que a obviedade da Ação “A” mascara o resultado em relação às prioridades das outras Ações propostas. Tanto que o resultado do ordenamento de prioridades das outras dez ações é bem diferente, ou seja, no intuito de interpretar o que o grupo pensa, foram indevidamente induzidos pela obviedade da Ação “A”.

Neste caso, o ordenamento mais compatível com a intenção do grupo é o do interessado de número IX, com 97%.

Pelo comportamento que o grupo apresentou após ter recebido o resultado do primeiro ordenamento, provavelmente mais pessoas teriam modificado seus ordenamentos caso não tivessem sido indevidamente induzidos pelo que era proposto pela Ação "A". Não quer dizer, no entanto, que o processo tenha sido errado, mas são equívocos que acontecem e se não forem corrigidos condicionam as pessoas a perceberem-se com interesses desde logo semelhantes entre si, quando na verdade não é isso que ocorre. Por isso deve-se sempre que possível ver e rever as diferentes etapas do processo participativo (inclusive como as "ações" foram estabelecidas).

Vale lembrar que a importância atribuída a uma ação que o indivíduo dá mais valor, ou seja, considera com prioridade máxima, é muito maior do que a importância que ele atribui às demais ações. Assim, e como o método do ISSI contempla, a diferença de valor (importância) entre ações com primeira e segunda prioridade é muito maior do que a diferença de importância entre as ações que o interessado respectivamente considera com 10º e 11º grau de prioridade. Assim, o condicionamento provocado por uma questão óbvia e que é inerente ao processo, como ocorreu no caso da Ação "A" neste ensaio, pode mascarar muito os resultados. Note que a Ação "A" tendeu a merecer prioridade 1, ou seja, com mais peso na definição do valor do ISSI.

### 7.3 ENTRE O TRADICIONAL E O ISSI

Um procedimento muito importante para a validação de um indicador certamente é o seu teste operacional e mesmo comparação do seu produto frente o produto de outros indicadores. Comparando os resultados do ISSI com os resultados construídos de forma conjunta pelos membros da diretoria, valendo-se do procedimento mais tradicional<sup>9</sup>, obtemos os resultados expressos no quadro 6a.

---

<sup>9</sup> Como o objetivo nesta etapa dos trabalhos era não interferir no processo de tomada de decisão do grupo, eles (os membros da diretoria presentes) optaram em ordenar as ações, elegendo as mais prioritárias através da construção de consensos baseados na eloquência dos argumentos que fluíram durante a eleição da ordem em que as ações eram dispostas. Este procedimento configura-se no mais comumente usado por esta associação.

Quadro 6a. Ordem de prioridades expressa através do instrumento ISSI, que indica o ordenamento do interessado II como o mais compatível com o interesse do grupo e o ordenamento feito pelo grupo utilizando-se do método tradicional de tomada de decisão:

	Ordenamento ISSI	Ordenamento grupo
Ação A	1	1
Ação B	7	9
Ação C	5	3
Ação D	4	4
Ação E	2	5
Ação F	11	10
Ação G	9	6
Ação H	10	11
Ação I	3	2
Ação J	8	7
Ação K	6	8

Ao analisarmos este quadro, percebemos que a prioridade de número 1 para ambos os ordenamentos foi à ação “A”. Mas a partir da prioridade de número 2 e 3, respectivamente, é que vimos uma diferença significativa. Talvez, pelo condicionamento proporcionado pela ação “A”, é que ela se tornou a prioridade de número 1. As demais ações, por se referirem a distintos interesses e aos valores dos atores presentes, desencadeiam ordens sequenciais distintas. Com relação ao segundo ordenamento (coluna mais à direita), em determinados momentos o discurso mais eloquente se fez prevalecente.

Num trabalho de simulação feito em escritório, tomando o ordenamento feito de forma conjunta pelo grupo, com base no ordenamento como mais um interessado teremos os respectivos ordenamentos e valores do ISSI expressos nos quadros 7a, 7b, 7c, 7d.

Quadro 7. (a) Ordenamento dos 11 interessados e o ordenamento feito pelo grupo com base no argumento (interessado XII) antes do reordenamento, e (b) grau de compatibilização dos interesses de todos os participantes junto com o ordenamento feito de forma conjunta, antes do reordenamento.

		Interessados											
		I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII*
a)	Ação A	2	4	1	1	2	7	1	8	3	1	1	1
	Ação B	10	5	11	3	8	8	6	4	8	10	8	9
	Ação C	5	1	2	6	9	9	7	5	4	5	3	3
	Ação D	11	7	10	9	4	3	8	2	7	8	2	4
	Ação E	7	11	4	7	5	4	2	3	1	2	4	5
	Ação F	6	10	3	11	1	11	10	9	10	9	11	10
	Ação G	1	8	6	8	3	1	9	10	9	6	9	6
	Ação H	3	9	8	10	11	6	11	11	11	11	10	11
	Ação I	9	2	9	2	7	10	3	6	2	4	5	2
	Ação J	8	6	7	4	6	2	5	7	6	3	7	7
	Ação K	4	3	5	5	10	5	4	1	5	7	6	8

\* Ordenamento feito pelo grupo, com base no argumento.

		ISSI					
b)	1	0,39					
	2	0,63					
	3	0,85					
	4	0,84					
	5	0,23					
	6	0,56					
	7	0,88					
	8	0,64					
	9	0,95					
	10	0,92					
	11	0,80					
	12	0,94					

O não aparecimento da cor verde ou amarela num dos quadrinhos à direita do ISSI para o interessado 12 denota uma distancia equidistante entre os interesses deste para com o grupo e vice-versa.

Quadro 7. (Continuação) (c) Ordenamento das prioridades de todos os participantes e o ordenamento feito de forma conjunta com base no argumento após o reordenamento feito pelos interessados, e (d) grau de compatibilização dos interesses dos participantes junto com o ordenamento feito pelo grupo com base no argumento.

		Interessados											
		I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII*
c)	Ação A	2	1	1	1	1	7	1	1	3	1	1	1
	Ação B	10	7	11	3	7	8	6	5	8	10	8	9
	Ação C	5	5	2	6	8	9	7	6	4	5	3	3
	Ação D	11	4	10	9	4	3	8	3	5	8	2	4
	Ação E	7	2	4	7	5	4	2	4	1	2	4	5
	Ação F	6	11	3	11	9	11	10	9	10	9	11	10
	Ação G	1	9	6	8	3	1	9	10	9	6	9	6
	Ação H	3	10	8	10	11	6	11	11	11	11	10	11
	Ação I	9	3	9	2	2	10	3	7	2	4	5	2
	Ação J	8	8	7	4	6	2	5	8	7	3	7	7
	Ação K	4	6	5	5	10	5	4	2	6	7	6	8

• Ordenamento feito pelo grupo com base no argumento

		ISSI				
d)	1	0,39				
	2	0,97				
	3	0,76				
	4	0,88				
	5	0,90				
	6	0,64				
	7	0,95				
	8	0,76				
	9	0,92				
	10	0,92				
	11	0,82				
	12	0,96				

Ao incluir o ordenamento feito com base no argumento, percebe-se que o ISSI ajuda a melhorar o grau de compatibilização entre os diferentes interessados. Ao melhorar o grau de compatibilização de vários interessados e por outro lado diminuir a compatibilização dos interessados “I” e “VIII”, deduz-se que este ordenamento foi feito mais à luz dos interesses dos diferentes interessados do que destes dois citados acima. Da mesma forma como para o interessado “II” neste caso, houve um leve afastamento dos interesses ordenados

pelo grupo, cada um em particular, em relação ao que o grupo definiu como ordem de prioridades de forma conjunta.

Mas para de fato verificar se houve influência verbal ou não na tomada de decisão durante o período em que o ordenamento foi feito de forma conjunta, valendo-se da defesa dos interesses de cada um de acordo com suas prioridades, simulamos um ordenamento sem o interessado “II”. Este ordenamento é apresentado nos quadros 8a e 8b.

Quadro 8. (a) Ordenamento das prioridades reordenadas junto com o ordenamento feito pelo grupo com base no argumento, excluindo o interessado II, e (b) grau de compatibilização dos interesses junto com o ordenamento feito pelo grupo com base no argumento, sem o interessado II.

		Interessados											
		I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII*
a)	Ação A	2		1	1	1	7	1	1	3	1	1	1
	Ação B	10		11	3	7	8	6	5	8	10	8	9
	Ação C	5		2	6	8	9	7	6	4	5	3	3
	Ação D	11		10	9	4	3	8	3	5	8	2	4
	Ação E	7		4	7	5	4	2	4	1	2	4	5
	Ação F	6		3	11	9	11	10	9	10	9	11	10
	Ação G	1		6	8	3	1	9	10	9	6	9	6
	Ação H	3		8	10	11	6	11	11	11	11	10	11
	Ação I	9		9	2	2	10	3	7	2	4	5	2
	Ação J	8		7	4	6	2	5	8	7	3	7	7
	Ação K	4		5	5	10	5	4	2	6	7	6	8

\* Ordenamento feito pelo grupo com base no argumento.

		ISSI				
b)	1	0,39				
	2	###				
	3	0,65				
	4	0,88				
	5	0,90				
	6	0,64				
	7	0,94				
	8	0,78				
	9	0,92				
	10	0,92				
	11	0,82				
	12	0,95				

Nesse último caso não houve diferença muito significativa, de forma que passaria a ser mais compatível com os interesses do grupo o próprio ordenamento feito por eles de forma conjunta. Cabe ressaltar, no entanto, que o ordenamento feito de forma conjunta, com base no argumento, foi feito após cada integrante ter revisto sua situação em relação ao grupo.

Tomando a questão relacionada à Ação “A”, foi feita então uma nova simulação, utilizando os ordenamentos de todos os interessados, após o seu reordenamento de prioridades e comparado ao ordenamento feito de forma conjunta com base no argumento. Os resultados desta simulação estão descritos nos quadros 9a. e 9b.

Quadro 9. (a) Ordem de prioridades reordenadas pelos interessados e ordenamento feito de forma conjunta com base no argumento sem a Ação “A” e, (b) grau de compatibilização dos interesses junto com o ordenamento feito com base no argumento sem a Ação “A”.

		Interessados											
		I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII*
a)	Ação B	9	6	10	2	6	7	5	4	7	9	7	8
	Ação C	4	4	1	5	7	8	6	5	3	4	2	2
	Ação D	10	3	9	8	3	3	7	2	4	7	1	3
	Ação E	6	1	3	6	4	4	1	3	1	1	3	4
	Ação F	5	10	2	10	8	10	9	8	9	8	10	9
	Ação G	1	8	5	7	2	1	8	9	8	5	8	5
	Ação H	2	9	7	9	10	6	10	10	10	10	9	10
	Ação I	8	2	8	1	1	9	2	6	2	3	4	1
	Ação J	7	7	6	3	5	2	4	7	6	2	6	6
	Ação K	3	5	4	4	9	5	3	1	5	6	5	7

\* Ordenamento feito pelo grupo com base no argumento

		ISSI				
b)	1	0,39				
	2	0,98				
	3	0,62				
	4	0,75				
	5	0,83				
	6	0,60				
	7	0,93				
	8	0,51				
	9	0,99				
	10	0,83				
	11	0,53				
	12	0,88				

Neste caso o grau de compatibilidade do ordenamento feito pelo grupo com base no argumento apresenta um grau de compatibilidade inferior se comparado às simulações feitas com o mesmo ordenamento anteriormente. Com exceção do interessado “I”, que se afastou mais do grupo e dos indivíduos “VIII” e “XI”, que mantiveram um afastamento maior, todos os demais melhoraram ou ao menos mantiveram seus valores do ISSI.

Pelo fato do ISSI valorizar a importância relativa que se dá à prioridade de cada interessado, uma diferença mais significativa foi percebida no momento que eliminamos a Ação “A”. Desta maneira acredito que fica comprovada a importância do uso do Indicador de Sustentabilidade em Sistemas de Interesse dentro das propostas de Planejamento Participativo.

No final dos trabalhos foi feito um debate sobre os resultados obtidos pelos dois métodos. De acordo com os depoimentos coletados, os agricultores se mostram muito entusiasmados, pois vêem no instrumento ISSI uma possibilidade de ver seus interesses serem valorizados em igual proporção aos dos demais. Oportunidade de tomarem decisões sabendo melhor o que o grupo pensa e qual valor que ele dá à sua decisão. Diferentemente do outro procedimento, onde nem todos participaram da tomada de decisão, pois falam pouco, através do ISSI cada um pôde tomar uma decisão e, mais ainda, pôde re-adequar a sua decisão sem se expor e sem ser ridicularizado por ter tomado, talvez, uma decisão equivocada. Foi possível a cada interessado auto-avaliar-se no sentido de ver quanto ele próprio está pensando frente ao que o grupo pensa. Possibilidade de rever seus valores frente aquilo que o grupo valoriza. E o que mais chamou a atenção foi o quanto que aquilo que seria o melhor para um dos interessados pode influenciar sobre o que seria a melhor opção para o grupo.

Foram evidenciadas também todas as etapas do processo de planejamento e tomada de decisão. A ajuda que o grupo recebeu, de acordo com sua avaliação foi muito positiva. Tanto que já manifestou interesse em continuar recebendo este tipo de ajuda, até na implementação das ações propostas.



## 8 CONCLUSÕES

O ISSI de fato se mostrou ser um excelente instrumento de ajuda a democratizar ainda mais – ou tornar mais justos – os processos de planejamento participativo. Esta contribuição se dá em especial no momento em que se parte para a tomada de decisão. Atribuo isto em função dos seguintes pontos:

- Ele, o método do ISSI, de fato elimina (ou ao menos reduz a um mínimo) a influência exercida pela eloquência de um “bom” argumentador;
- Permite que sejam tomadas decisões livres de influência verbal por parte de cada um dos envolvidos;
- Enquanto tomam decisões, os indivíduos se auto-avaliam e ajustam seus propósitos em prol de um sincronismo maior com o grupo;

O método do ISSI fortalece a imparcialidade do mediador quando se trata do estabelecimento de uma ordem de prioridades, pois o processo todo é feito pelos planejadores, cabendo a ele apenas registrar (digitar) os dados e apresentar os resultados. Mesmo sendo o mediador um dos interessados, o ordenamento de suas prioridades apenas será mais uma dentro do grupo.

Sua maior limitação reside, talvez, no fato de carecermos de bons instrumentos nas etapas que antecedem o processo de tomada de decisão, ou pelo menos carecemos de suficientes moderadores suficientemente capacitados. Os instrumentos usados nestas etapas podem não permitir a construção de propostas ou ações verdadeiramente importantes, ou seja, o processo pode falhar, como ocorreu em relação à ação “A” apontada neste trabalho.

## 9 REFERÊNCIAS

- ASSOCIAÇÃO MUNICIPAL DOS PRODUTORES DE LEITE. **Livro de atas nº 01**. Iporã do Oeste, SC. 18/12/1995.
- BOCKSTALLER, C. & GIRARDIN, P. **How to validate environmental indicators**. Elsevier Science Ltd. 2003. [www.elsevier.com/locate/agsy](http://www.elsevier.com/locate/agsy)
- BORDENAVE, Juan Diaz., CARVALHO, Horácio Martins de. **Comunicação e planejamento**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1979.
- D'AGOSTINI, L. R., FANTINI, A. C., **Grau de compatibilidade entre distintas prioridades: indicador de sustentabilidade em sistemas de interesse**. Florianópolis, SC, sem data.
- D'AGOSTINI, Luiz Renato. **Çal do saber sem sabor**. Florianópolis: Ed. do Autor, 2004.
- D'AGOSTINI, Luiz Renato. **O sistema plantio direto e a sua mensagem a sustentabilidade das relações homem-meio**. In: Anais do II Seminário Internacional do Sistema Plantio Direto. Passo Fundo, RS. Embrapa Trigo, 1997. p. 25 - 35.
- DEMO, Pedro. **Participação é conquista**. 3. ed. São Paulo: Cortez, 1996.
- FAZENDA ESTADUAL. Representação de Iporã do Oeste. **Banco de dados**. Programa DIGIMOV, 2004.
- GEILFUS, Frans. **80 Herramientas para el desarrollo participativo**. Prochamate – IICA, San Salvador, El Salvador, 1997. 208p.
- KREUTZ, Ivar José. **Descentralização, Participação e Planejamento no Município de Pirapó/RS**. Florianópolis: UFSC, 2004. Dissertação de Mestrado.
- MEDINA, Carlos Alberto de. **Estrutura de poder e resistência à mudança: a reforma agrária e os obstáculos à sua implantação**. In: SZMRECSÁNYI, Tomás & QUEDA, Oriowaldo. Org. **Vida rural e mudança social**. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1979. 3ª ed. 239p.
- MORIN, Edgar, KERN, Anne Brigitte. **Terra-pátria**. Traduzido do francês por Paulo Azevedo Neves da Silva. Porto Alegre: Sulina, 1995.
- ROTTA, Edeimar. **A construção do desenvolvimento: análise de um “modelo” de integração entre regional e global**. Ijuí: Ed. UNIJUÍ, 1999. 188p.
- SILVESTRO, Milton Luiz et al. **Os impasses da sucessão hereditária na agricultura familiar**. Florianópolis: Epagri; Brasília: Nead/Ministério do Desenvolvimento Agrário, 2001.

STRIEDER, Roque. **Produção agrícola integrada: a emergência humana do trabalhador agrícola.** São Miguel do Oeste: UNOESC, 2000.171p.

TESTA, V. M. et all. **O desenvolvimento sustentável do Oeste Catarinense.** Florianópolis: EPAGRI, 1996.

VEIGA, José Eli da. **O Brasil rural precisa de uma estratégia de desenvolvimento.** Texto provisório para discussão. Convênio FIPE – IICA (MDA/CNDRS/NEAD), agosto 2001.

## **ANEXOS**

## Anexo 1

### ÍNDICE DE CONVERGÊNCIA DE PRIORIDADES EM PLANEJAMENTO PARTICIPATIVO: INDICADOR DE SUSTENTABILIDADE EM SISTEMAS DE INTERESSES – ISSI

#### I. Desenvolvimento teórico

Luiz Renato D'Agostini & Alfredo Celso Fantini (texto em construção no âmbito do NUMAVAM/UFSC)

##### Resumo

*Processos participativos são tidos como importantes na identificação de demandas numa situação-problema de múltiplos interessados. Distintas ordens de prioridades que diferentes interessados atribuem às demandas apontadas geram um complexo sistema de interesses. A habilidade de argumentar, tanto ou mais do que o conteúdo do argumento pode ser determinante no ordenamento de prioridades dessas demandas. A imposição de prioridades pela maior habilidade de alguns em argumentar pode desestimular o engajamento de outros e cujas prioridades são preteridas. A possibilidade de garantir satisfação e motivação de todos os interessados é proporcional ao grau de compatibilização dos diferentes ordenamentos e reordenamentos de prioridades genuínas ou em decorrência da reflexão individual a partir do que o coletivo prioriza. No procedimento que aqui se propõe, o processo de identificação e promoção de um maior grau de compatibilização dos distintos ordenamentos de prioridades é mediado exclusivamente pela reflexão individual estimulada pelo produto da matematização de relações entre os diversos ordenamentos. Tomado como o indicador de sustentabilidade a derivar, o grau de compatibilização dos diversos ordenamentos resultantes é proposto como uma medida das possibilidades de efetivo engajamento de todos os interessados no encaminhamento de soluções. A matematização das relações que orientam essa proposição resultou na derivação de um objetivo Indicador de Sustentabilidade em Sistema de Interesses – ISSI: uma medida ( $0 \leq \text{ISSI} \leq 1$ ) de convergência entre distintos olhares igualmente interessados.*

Palavras chave: indicador; sustentabilidade; sistemas de interesses

## Introdução

Um grande número de parâmetros e variáveis têm sido apontados para inferir a qualidade e as possibilidades de sustentação de processos produtivos ou de organização social. A esses parâmetros e variáveis tem sido comumente atribuída à propriedade de *indicador de sustentabilidade* (FAEMA, 1997; Girardin *et al.* 1999; Smith *et al.* 2000; Bockstaller & Girardin, 2003, p. 640). Todavia, como apontam Clayton e Radcliffe (1997, p. xiii), alguns conceitos de sustentabilidade são mesmo incompatíveis entre si.

A dificuldade parece não estar em apontar indicadores, mas em delimitar conceitualmente o que se quer indicar, ou seja, dispor de um suficiente conceito de *sustentabilidade* – talvez por isso a tão comum tendência à fragmentação conceitual de *sustentabilidade ecológica*, *sustentabilidade social*, *sustentabilidade econômica*, *política*... O tardio surgimento da palavra sustentabilidade no Século XX (Houaiss, 2001) recomenda reconhecer nessa expressão um significado ainda em construção. Nós propomos que, pelo menos aqui, sustentabilidade seja compreendida como uma propriedade emergente em relações presentes entre distintos interessados numa mesma questão. Mais do que perenidade de relações produtivas, sustentabilidade é aqui entendida como medida do estado da compatibilização de prioridades na sustentação do operar de um *sistema de interesses* com múltiplos interessados.

Não há, neste artigo, qualquer intenção em fundamentar como emergem e se processam os interesses humanos. Pressupõe-se, contudo, que um sistema de interesses resulta de múltiplas relações sociais com significados diversos e de distintas significações atribuídas a semelhantes relações. Enfim, como conceitualmente apontam Morin (1996, p.257-75), Luhmann (1997, p.38-48) e Checkland (1999, p.a10-a11), biologicamente explicam Maturana e Varela (1995, p. 83) e didaticamente exemplifica Vasconcellos (2002, p.110-1; 2003, p.164), a noção de sistema emerge mais como produto de distinções feitas por um observador, do que a partir de estruturas ou relações cuja existência desde sempre o caracterizariam. No *sistema sociedade humana*, por exemplo, o ser interessado tanto pode emergir como componente distinguido no sistema, quanto pode ser o observador que distingue o sistema de interesses.

No encaminhamento participativo de soluções para uma questão ou problemática com outros compartilhada, não basta poder apontar aspectos relevantes à luz de um único olhar. É necessário valorizar todos os olhares e aspectos a partir dos quais a questão é distinguida. Garantir as condições para a manifestação de todos os interessados na questão é, assim, da maior relevância. Todavia, entre certos interessados a dificuldade maior não é ordenar prioridades a partir da participação de todos em um processo sustentado na argumentação, mas evitar que a habilidade ou mesmo a simples eloquência de alguns em argumentar determine a ordem de prioridades. Abordagens e procedimentos que procuram garantir essas condições, pela mediação da seleção e priorização do conjunto de todos os aspectos ou *temas* relevantes à questão, são bem presentes na literatura, como por exemplo, em Geilfus (1997) e em “Soft Systems Methodology” (Checkland, 2002, Cap. 6 e 7).

Identificar os temas importantes a partir da manifestação de todos os interessados é de fato uma etapa fundamental no encaminhamento de soluções de uma questão ou problemática. Mas a identificação dos temas e mesmo apontar um procedimento para ordená-los segundo uma escala de prioridades é apenas uma das necessidades no processo. A partir de métodos como os discutidos ou propostos pelos autores acima, é quase sempre fácil apontar temas relevantes na manifestação de um sistema de interesses. Menos fácil, porém, é promover a emergência de um genuíno ordenamento de prioridades para esses temas a partir de distintos interesses presentes no conjunto de interessados. Ainda menos fácil é compatibilizar e garantir reconhecimento a todos os diferentes ordenamentos genuínos de prioridades em um único ordenamento. E apesar da boa intenção de quem promove um processo participativo, é questionável a condição de *moderador* (des) interessado, isento de preferências no ordenamento de prioridades de outros. Ademais, em nosso contexto é ainda inviável dispor-se de suficientes *moderadores* com eventual preparação suficiente.

Para que todos reconheçam como apropriado um ordenamento de prioridades, mais importante do que poder ordenar a partir da argumentação de todos é cada um poder inferir e refletir sobre o grau de convergência entre o seu e os demais ordenamentos. É a oportunidade de cada interessado livremente refletir sobre o índice de convergência entre suas prioridades e aquelas dos demais interessados, que pode levar o ser consciente a reordenar suas prioridades e engajar-se num efetivo engajamento nas prioridades do coletivo. O ser consciente é componente de um sistema social que tanto o enriquece em sua autonomia quanto o constrange em suas liberdades e preferências. É a medida da conformidade ou valorização de distintos interesses, presentes nas relações de autonomia e restrições imanentes ao sistema social humano, que situa o ser consciente e pode determinar o seu livre e efetivo engajamento em prioridades que só em parte coincidem com as suas – um pressuposto no processo participativo.

Nossa questão imediata é, portanto, derivar uma medida do grau de convergência entre diversos ordenamentos e possíveis reordenamentos de prioridades para temas identificados como relevantes numa situação-problema. O objetivo neste artigo é, assim, propor um método para expressar, num valor contido no intervalo [0, 1], o grau de compatibilização alcançado entre ordenamentos de prioridades de diferentes interessados numa mesma questão.

### Elementos de uma proposição

Diante de aspectos ou *temas* importantes para o interesse comum entre todos os interessados numa mesma questão, um indivíduo tanto pode apontar prioridades em uma ordem coincidente quanto muito distinta daquela de outros indivíduos. Um conjunto de temas com distintas ordens de prioridades a eles atribuídas caracteriza um sistema de interesses. A emergência de satisfação entre os diversos interessados numa mesma questão requer mútuo reconhecimento de conformidade com distintos ordenamentos de prioridades. E o aumento ou mesmo a sustentação de determinado grau de satisfação requer um mínimo de simetria entre os graus de conformidade.

Já se apontou que o objeto deste artigo não é explicar a emergência do interesse. Todavia, o que se pressupõe a seguir é importante para facilitar a exposição do que se propõe, independentemente da gênese de um interesse manifestado.

Cada interessado ou categoria de interessados que pensa poder justificar determinado ordenamento de prioridades mantém diferentes naturezas e diferentes níveis de vínculos (afetivos, familiares, profissionais, institucionais, culturais, ideológicos, epistêmicos...) com os outros interessados numa mesma questão. Admita-se que são esses vínculos entre interessados e suas implicações que determinam o grau de semelhança do significado e importância atribuído a um determinado tema. Então, entre  $n_i$  ( $i=1,2,... N$ ) categorias de interessados numa mesma questão e cujos vínculos enfraquecem idealmente de 1 para N, a conformidade com a prioridade máxima atribuída a um tema por parte da categoria 1 normalmente decresce em taxa decrescente na medida que enfraquecem os vínculos entre os interessados dessa categoria e os interessados das demais categorias (Figura 1a). De outro lado, a conformidade com a prioridade máxima da categoria N normalmente será decrescente em taxa crescente na medida que se fortalecem os vínculos com os interessados da categoria 1 (Figura 1b).

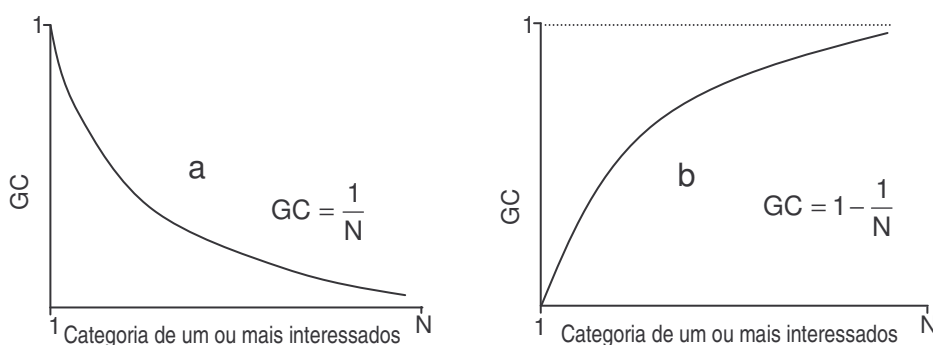


Figura 1. Grau de Conformidade (GC) com a prioridade da categoria 1 (a) e com a prioridade da categoria N (b), na percepção de  $n_i$  ( $i=1,2,... N$ ) categorias de interessados, quando os vínculos entre interessados numa mesma questão enfraquecem idealmente de 1 para N.

### Sistematização das relações

Do que se pressupôs até aqui, um Indicador de Sustentabilidade num Sistema de Interesses (ISSI) deve ser derivado do produto entre o presente estado U de satisfação de interessados e as possibilidades T de todos estarem igualmente dispostos a sustentar ou promover relações das quais emerge e pode aumentar o estado de satisfação U, ou seja,

$$\text{ISSI} = f(U \times T), \quad (1)$$

uma vez que pouco significa sustentar relações que não promovam suficiente satisfação de interessados e é insuficiente sustentar relações que não promovam satisfação ao conjunto de interessados.

Como se verá mais adiante, diversos ordenamentos de prioridades de interessados de uma categoria definida *a priori* podem ser sintetizados em um único ordenamento e, portanto, representar uma categoria de interesse. Não está excluída, portanto, a possibilidade de que os ordenamentos de prioridades individuais de dois interessados *a priori* de uma mesma categoria venham divergir mais do que divergem ordenamentos de interessados de distintas categorias. Então, seja expressando o interesse de uma categoria de múltiplos interessados ou o interesse de um único interessado, um determinado ordenamento de prioridades constitui uma categoria de interesse. Uma vez que se admite que ordenamentos de prioridades de dois interessados de uma mesma categoria podem diferir mais entre si do que diferem ordenamentos de dois interessados de categorias *a priori* distintas, avaliar a satisfação coletiva U demanda avaliar a compatibilidade entre categorias de interesses que emanam de distintos interessados, mais do que compatibilidade entre categorias de interessados. Categorias de interesses

numa mesma questão se distinguem, portanto, pela diferença no ordenamento de prioridades de categorias de interessados compostas de um ou mais indivíduos.

Um conjunto  $\forall_w$  ( $w=1,2,...,q$ ) de temas ordenados segundo os seus graus  $p$  de prioridade por  $N$  interessados ou categorias de interessados produzirá  $C_j$  ( $j=1,2,...,k$ ) diferentes ordenamentos. Os  $k$  ordenamentos correspondem ao número de categorias de interessados efetivamente distintas, ou seja, o número de categorias de interesses presentes no sistema de interesses, tal que  $1 \leq k \leq N$  sempre que  $N \leq q!$ , e  $1 \leq k \leq q!$  quando  $N > q!$ . Quando todos os  $q$  temas suscitam fortes vínculos entre todos os  $N$  interessados, levando a um único ordenamento de prioridades,  $k$  será igual um, ou seja, uma só categoria de interesse, uma só efetiva categoria de interessados e, então, já não haverá um sistema de interesses.

Considere-se agora somente dois temas A e B de uma questão. O tema A, prioritário para determinada categoria  $n_{j=1}$  de interessados, tende a merecer um grau de prioridade cada vez mais baixo na medida que esse grau é atribuído por outras categorias  $n_j$  e cujos efetivos vínculos com a primeira enfraquecem em taxa ideal (Quadro 1). De outro lado, o tema B, com grau máximo de prioridade para os integrantes da categoria  $n_{i=N}$  tende a merecer graus de prioridade cada vez mais baixos na medida que esses graus são atribuídos por categorias cujos vínculos com  $n_{j=1}$  se fortalecem.

Quadro 1. Graus  $p$  de prioridade\* referentes aos temas A e B para  $k$  distintas categorias de interesses presentes em interessados cujos vínculos entre si enfraquecem idealmente de  $n_1$  para  $n_N$ .

Tema	Categoria de interessados						
	$n_1$	$n_2$	$n_3$	$n_4$	$n_5$	$n_6$	$n_N$
A	1	2	3	4	5	6	...
B	$K=N$	$k-1$	$k-2$	$k-3$	$k-4$	$k-5$	...

\* O grau de prioridade aqui decresce de 1 para  $k$

Como se verá a seguir, um procedimento análogo àquele usado na obtenção da estatística Qui-quadrado ( $\chi^2$ ) possibilita quantificar o desaparecimento de conformidade entre interesses a partir de graus de prioridade atribuídos para um mesmo tema. O afastamento ou falta de conformidade verificada entre graus de prioridade atribuídos ao mesmo tema por duas categorias de interessados muito distintas equivale ao somatório de incrementos de afastamentos entre os graus de prioridade atribuídos àquele tema pelas diversas e subsequentes  $n_i$  ( $i=1,2,...,N$ ) categorias de interessados. O incremento no afastamento do grau de prioridade entre duas categorias de interessados ideal e imediatamente subsequentes define a taxa de afastamento entre as  $C_j$  categorias de interesses. Essa taxa de afastamento entre categorias de interesses, por sua vez, define uma função *grau de conformidade* reconhecida pelos integrantes das diversas categorias à prioridade máxima de determinada categoria. Então, na analogia ao  $\chi^2$  aqui eleita, e considerando o que está pressuposto nas relações representadas no Quadro 1, ou seja, que o grau de prioridade esperado para determinado tema por parte de portadores de um interesse é o grau que eles atribuem, a função Grau de Conformidade GC em função do que percebem as diferentes categorias de interessados pode ser dada como

em que  $GC_{i=1}$  é o grau de conformidade reconhecida por parte de cada uma das categorias à prioridade máxima de uma determinada categoria ( $n_{i=1}$ ), enquanto  $p_{0n_{i+1}}$  e  $p_{en_i}$  são, respectivamente, grau de prioridade observado

$$GC_{i=1} = \frac{(p_{0n_{i+1}} - p_{en_i})^2}{p_{en_i}} \Leftrightarrow \frac{(C_{j+1} - C_j)^2}{C_j} = \frac{1}{C_j} \quad (2)$$

(atribuído pelos portadores do interesse de categoria  $C_{j+1}$ ) e grau de prioridade esperado pelos portadores do

$$GC_{i=N} = 1 - \frac{(p_{0n_{i-1}} - p_{en_i})^2}{p_{en_i}} \Leftrightarrow 1 - \frac{(C_{j-1} - C_j)^2}{C_j} = 1 - \frac{1}{C_j} \quad (3)$$

interesse de categoria  $C_j$  para o tema A. Por analogia e como está exemplificado no Quadro 1, para um tema B prioritário para interessados de uma categoria  $N$ , com os mais fracos vínculos com os interessados daquela determinada categoria, o grau de conformidade  $GC_{i=N}$  por parte de portadores de interesses de categorias  $C_j$  ( $j=1,2,...,k-1$ ) então será

As relações sistematizadas nas Equações (2) e (3), referentes às categorias de interesses com semelhança decrescente de  $j=1$  para  $j=k$ , são análogas às ilustradas na Figura 1 e referentes a categorias de interessados com vínculos que enfraquecem idealmente de 1 para  $N$ .



### O fator U: medida do estado de satisfação presente

Como se verá mais adiante, com expressões análogas às Equações (2) e (3) pode-se obter o distanciamento de conformidade entre dois ordenamentos de graus de prioridade para  $q$  temas. Ou seja, dado o ordenamento que representa o interesse de uma determinada categoria de interessados, a analogia permite confrontá-lo com o ordenamento que representa o interesse coletivo das demais  $N-1$  categorias de interessados (Quadro 2).

Quadro 2. Prioridades de  $q$  temas para uma e para o conjunto de  $N-1$  categorias de interessados

Tema	Categoria de interessados	
	$C_{j=1}$	$C_{j=N-1}$
A	4	5
B	1	2
C	2	4
D	3	3
E	5	1

No ordenamento de graus de prioridade das  $N-1$  categorias de interessados, que representa um interesse coletivo, estarão contidos  $k-1$  interesses, que poderão ser desde muito semelhantes ou mesmo iguais ao interesse da categoria  $n_{i=1}$ , até muito semelhantes ou mesmo iguais aos interesses de  $n_{i=N}$ . Implica lembrar que a dimensão em que se representar o número  $j=k \leq N$  de categorias de interesses  $C_j$  será a mesma que se represente o número  $N$  de categorias de interessados, uma vez que o primeiro número é uma fração do segundo.

Na sustentação de suas respectivas prioridades, tanto os interessados portadores de um determinado interesse  $C_{j=1}$  quanto aqueles portadores de qualquer dos demais distintos interesses podem pensar e agir de forma mais ou então menos convergente, fazendo com que as respectivas prioridades resultem com variáveis graus de conformidade GC. Incrementos de conformidade implicarão na existência dos parâmetros  $r$  e  $s$  representados na Figura 3. Os valores de  $r$  e de  $s$  crescem com o crescimento da conformidade por parte das  $N$  categorias de interessados com o ordenamento ou interesse de uma ( $C_{j=1}$ ) categoria e com o ordenamento ou interesse coletivo das demais  $N-1$  categorias de interessados. O estado de satisfação dos interessados ( $U$ ) em relação àqueles dois interesses cresce, portanto, com o crescimento dos parâmetros  $r$  e  $s$ .  $U$  cresce, assim, proporcionalmente ao crescimento da área  $a$ . Essa área  $a$ , por sua vez, sempre será uma fração de uma área  $A$  definida pelas coordenadas  $(1, 0)$ ,  $(N, 0)$ ,  $(1, 1)$  e  $(N, 1)$ . Para  $r$  e  $s$  nulos ainda ocorre um mínimo de área  $a$ , significando que um máximo de discordância entre dois ordenamentos de prioridades não exclui a possibilidade de alguns

$$0 < U < 1 \quad \text{ou} \quad 0 < U = \frac{a}{A} > \frac{\frac{r+s}{2} \cdot (N-1)}{(N-1) \cdot 1} = \frac{r+s}{2} < 1 \quad (4)$$

interesses satisfeitos. Então,  $U > 0$ . De outro lado,  $r$  e  $s$  não podem assumir o valor unitário, pois significaria um só ordenamento e, portanto, somente um único interesse. Então,  $U < 1$ . Assim,

As funções  $I$  e  $M$  na Figura 2 são, fundamentalmente e respectivamente, as funções definidas nas Equações (2) e (3), a elas incorporados os parâmetros  $r$  e  $s$ , ou seja,

$$I = \frac{1}{C} - \frac{r}{C} + r \quad \therefore \quad I = \frac{1}{C} - r \left( \frac{1}{C} - 1 \right) \quad (5)$$

e

$$M = 1 - \frac{1}{C} + \frac{s}{C} \quad \therefore \quad M = 1 - \frac{1}{C} (1 - s) \quad (6)$$

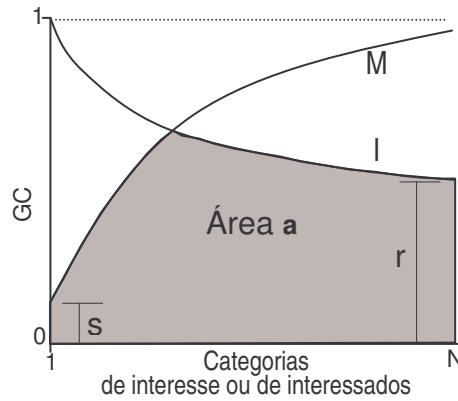


Figura 2. Grau de satisfação  $a/(N-1)$  presente entre  $N$  categorias de interessados em função do Grau de Conformidade (GC) reconhecido por portadores de  $k$  categorias de interesses às ordens de prioridades de duas categorias ( $n_{i=1} \leftrightarrow I$  e  $n_{i=N-1} \leftrightarrow M$ ) de interessados.

Os valores de  $r$  e de  $s$  são medidas do mútuo reconhecimento de pertinência entre os dois ordenamentos de prioridades, ou seja, medidas da conformidade entre o interesse de uma categoria e o interesse coletivo das demais. Tanto  $r$  quanto  $s$  seriam nulos quando mutuamente não ocorresse qualquer reconhecimento de pertinência em apontar as mais altas e as mais baixas prioridades entre os  $q$  temas. Em outras palavras,  $r$  e  $s$  são nulos quando o ordenamento dos temas revele um máximo de inversão de prioridades entre eles. De outro lado,  $r$  e  $s$  crescem na medida que os graus  $p$  de prioridade atribuídos aos  $q$  temas pelas duas categorias tendam a coincidir.

#### *Derivando valores de $s$ e de $r$*

Para facilitar a exposição do que se propõe, na medida que as relações tratadas neste texto resultem sistematizadas, de ora em diante os dados do Quadro 2 serão, até a Equação (18), desde logo aplicados na exemplificação das relações até então sistematizadas.

Como já se apontou e se procede a seguir, na analogia traçada pode-se caracterizar o afastamento de conformidade entre os dois ordenamentos de prioridades para os temas A, B, C, D e E no Quadro 2. Por força da analogia ao  $\chi^2$ , à luz das prioridades dos portadores de interesses de categoria  $C_{j=1}$  a ordem esperada para os graus  $p$  de prioridade é, evidentemente, a sua. O mesmo é verdade para a ordem esperada pelos portadores de interesses de categoria  $C_{j=k-1}$ . Então, na forma genérica, (e quando a partir dos dados do Quadro 2,)

$$\Delta_{k/1} = \sum_{w=1}^q \left( \frac{(p_{k-1} - p_1)^2}{p_1} \right)_w \Leftrightarrow \left( \frac{(5-4)^2}{4} + \frac{(2-1)^2}{1} + \frac{(4-2)^2}{2} + \frac{(3-3)^2}{3} + \frac{(1-5)^2}{5} = 6,4 \right) \quad (7)$$

em que  $\Delta_{k/1}$  é o afastamento que o conjunto dos  $k-1$  ordenamentos assume em relação ao ordenamento 1, enquanto

que  $p_{k-1}$  e  $p_1$  são, respectivamente, os graus de prioridade  $p$  atribuídos pelos interessados das  $N-1$  categorias (grau de prioridade observado) e pela categoria 1 (grau esperado) aos mesmos  $q$  temas. Analogamente,

$$\Delta_{1/k} = \sum_{w=1}^q \left( \frac{(p_1 - p_{k-1})^2}{p_{k-1}} \right)_w \Leftrightarrow \left( \frac{(4-5)^2}{5} + \frac{(1-2)^2}{2} + \frac{(2-4)^2}{4} + \frac{(3-3)^2}{3} + \frac{(5-1)^2}{1} = 17,7 \right) \quad (8)$$

em que  $\Delta_{1/k}$  é o afastamento do ordenamento 1 em relação ao ordenamento do conjunto dos  $k-1$  ordenamentos para os mesmos  $q$  temas, enquanto que  $p_1$  e  $p_{k-1}$  são, respectivamente, graus  $p$  observados e esperados.

Os valores de  $r$  e de  $s$  também são, por definição, frações de um afastamento máximo  $\Delta_{\text{máx.}}$  possível entre os ordenamentos de prioridades de duas categorias de interesses (Figura 3). Um afastamento  $\Delta_{\text{máx.}}$  resulta quando os ordenamentos são simetricamente opostos ( $r=s=0$ ). Procedendo da mesma forma que na obtenção de  $\Delta_{k/1}$  e  $\Delta_{1/k}$ , e dado que para  $q$  temas que recebem distintos graus  $p$  de prioridade o número desses graus é sempre igual a  $q$ , o

distanciamento máximo  $\Delta_{\text{máx.}}$  entre ordens de prioridades para  $q$  temas (e para cinco temas como no Quadro 2) verifica-se ser:

$$\Delta_{\text{máx.}} = \sum_{p=1}^q \frac{(q+1-2p)^2}{p} \Leftrightarrow \left( \frac{(5-1)^2}{1} + \frac{(4-2)^2}{2} + \frac{(3-3)^2}{3} + \frac{(2-4)^2}{4} + \frac{(1-5)^2}{5} = 22,2 \right) \quad (9)$$

Como  $r$  e  $s$  crescem na medida que os afastamentos  $\Delta_{k/1}$  e  $\Delta_{1/k}$  decrescem em relação a um afastamento máximo  $\Delta_{\text{máx.}}$  assimilado à unidade (Figura 3),

$$r = 1 - \frac{\Delta_{k/1}}{\Delta_{\text{máx.}}} \Leftrightarrow \left( 1 - \frac{6,4}{22,2} = 0,71 \right) \quad (10)$$

e

$$s = 1 - \frac{\Delta_{1/k}}{\Delta_{\text{máx.}}} \Leftrightarrow \left( 1 - \frac{17,7}{22,2} = 0,20 \right). \quad (11)$$

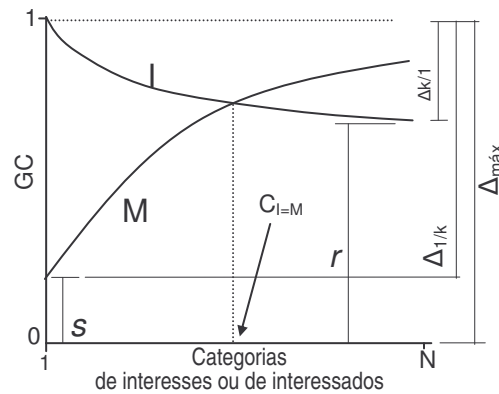


Figura 3. Valores de  $r$  e de  $s$  respectivamente tomados como a diferença entre os afastamentos  $\Delta_{k/1}$  e  $\Delta_{1/k}$  verificados e o afastamento máximo possível  $\Delta_{\text{máx.}}$ .

### Definindo a área $a$

A área  $a$  é obtida somando-se o resultado da integração das funções  $M$  (Equação 6) e  $I$  (Equação 5) nos intervalos  $[1, C_{I=M}]$  e  $[C_{I=M}, N]$ , respectivamente (vide Figura 3), ou seja,

$$a = C - \ln C + s \cdot \ln C \Big|_1^{C_{I=M}} + \ln C - r \cdot \ln C + r \cdot C \Big|_{C_{I=M}}^N \quad (12)$$

em que  $C_{I=M}$  é o valor de  $C_j$  em que as funções  $I$  e  $M$  têm a mesma ordenada.

Igualando as Equações (5) e (6) e expressando essa igualdade em função de  $r$  e de  $s$  pode-se definir  $C_{I=M}$  como

$$\frac{1}{C} - r \left( \frac{1}{C} - 1 \right) = 1 - \frac{1}{C} (1-s) \therefore C_{I=M} = \frac{2-r-s}{1-r} \quad (= 3,76). \quad (13)$$

Quando  $C_{I=M} = 2$ , ou seja, quando  $r=s$ , existem apenas duas categorias de interesses mútua e igualmente afastadas  $\Delta_{k/1} = \Delta_{1/k}$ . Situações em que  $C_{I=M} \neq 2$ , ou seja, quando  $r \neq s$ , denotam um afastamento  $\pm s$  de simetria entre os valores de  $r$  e de  $s$  ( $s = r - s$ ). Isso ocorre porque enquanto as mais elevadas prioridades de uma categoria de interesse podem merecer graus elevados de prioridade também por parte da outra categoria, a recíproca pode não acontecer (Quadro 2).  $C_{I=M} > 2$  denota que a ordem de prioridades de determinada categoria de interessados afasta-se mais da ordem de prioridades coletivas das demais  $N-1$  categorias do que a ordem de prioridades dessas afasta-se da ordem de prioridades daquela. Para  $C_{I=M} < 2$  a situação é a recíproca.

Uma relação com as categorias de interesses presentes no Quadro 2 e ilustrada na Figura 3, em que  $r$  é muito maior do que  $s$ , não é propícia à emergência de *sustentabilidade*, mesmo que por força de uma categoria de interessados a relação possa ser sustentada. As relações também não promovem *sustentabilidade* se  $r \ll s$ . Quando  $r \gg s$ , por exemplo e como implicam os dados do Quadro 2 e aponta o valor de 3,76 para  $C_{I=M}$ , a ordem de prioridades dos portadores do interesse  $C_{j=1}$  é percebida com elevado grau de conformidade entre as  $k$  categorias de interesses presentes, mas, por alguma razão, a primeira percebe um baixo grau de conformidade na ordem de prioridades coletivas. Note que a prioridade máxima do conjunto de  $N-1$  interessados ou categorias de interessados no Quadro 2 é apenas a quinta prioridade da categoria 1, enquanto que a prioridade máxima dessa é a segunda prioridade daquelas.

### O fator T: um coeficiente de possibilidades de sustentação do estado U

Um elevado valor relativo da área  $a$  não garante elevada satisfação de todos os interessados. A área  $a$  na Figura 2 é suficiente para apontar o grau de conformidade entre ordenamentos de prioridades somente quando  $r=s$ , ou seja, quando ocorre um mútuo e equivalente reconhecimento de conformidade entre os dois ordenamentos considerados. A diferença entre  $r$  e  $s$  é, por definição, um afastamento da simetria entre ordens de prioridades atribuídas aos mesmos  $q$  temas. Assim, independente de se  $r=s$  ou  $r \neq s$ , não se pode verificar mudança no valor de um desses parâmetros sem que o valor do outro também mude. A diferença entre  $r$  e  $s$  verificada tomada em relação à diferença máxima possível define a significância da primeira.

O afastamento máximo possível entre dois ordenamentos de prioridades cresce, claro, com o crescimento do número  $q$  de temas ordenados segundo sua prioridade. Procedendo-se de forma análoga àquela na obtenção de  $\Delta_{\text{máx}}$ . (Equação 9), verifica-se que a maior diferença possível entre  $r$  e  $s$  ocorre quando frente a um ordenamento 1,2,3,...  $q$ , o outro ordenamento é  $q, 1, 2, 3, \dots, q-1$  se  $q \leq 6$ ; ou  $q, q-1, 1, 2, 3, \dots, q-2$  se  $7 \leq q \leq 11$ ; ou  $q, q-1, q-2, 1, 2, 3, \dots, q-3$  se  $12 \leq q \leq 16$  e assim por diante. Portanto, para cinco temas como no Quadro 2,

$$\Delta_{1/k\text{máx}} = \frac{(1-5)^2}{1} + \frac{(2-1)^2}{2} + \frac{(3-2)^2}{3} + \frac{(4-3)^2}{4} + \frac{(5-4)^2}{5} = 17,3$$

e

$$\Delta_{k/1\text{máx}} = \frac{(5-1)^2}{5} + \frac{(1-2)^2}{1} + \frac{(2-3)^2}{2} + \frac{(3-4)^2}{3} + \frac{(4-5)^2}{4} = 5,3$$

em que  $\Delta_{1/k\text{máx}}$  e  $\Delta_{k/1\text{máx}}$  correspondem respectivamente aos afastamentos a partir dos quais  $s$  e  $r$  resultariam com valores que produzem a maior diferença entre eles. Substituindo  $\Delta_{k/1}$  por  $\Delta_{k/1\text{máx}}$  na Equação (10) e  $\Delta_{1/k}$  por  $\Delta_{1/k\text{máx}}$  na Equação (11) obtém-se valores de  $r'$  e de  $s'$  correspondentes ao máximo de assimetria entre duas ordens de prioridades e nas quais  $r \neq s$ . A razão entre a diferença  $r-s$  observada no ordenamento de  $q$  temas e a diferença potencialmente possível  $r'-s'$  com esse número de temas define um coeficiente de assimetria  $\lambda$  tal que  $0 \leq \lambda \leq 1$ , ou seja,

$$\frac{|r-s|}{|r'-s'|} = \lambda \quad (14)$$

$$T = 1 - \lambda, \quad (15)$$

Isso permite definir o fator possibilidades de sustentação  $T$  como ou seja, enquanto  $T$  aponta o grau de mútuo reconhecimento entre os ordenamentos de prioridades, a diferença  $r-s$  (se menor ou maior do que zero) permite distinguir se as divergências existentes decorrem mais pela dificuldade do conjunto das categoria  $N-1$  concordar com as prioridades máximas da categoria 1 ( $r < s$ ) ou se por essa categoria não reconhecer relevância às prioridades máximas do coletivo ( $r > s$ ).

Uma vez que das Equações (7) a (11) verifica-se que

$$|r-s| = \frac{|\Delta_{1/k} - \Delta_{k/1}|}{\Delta_{\text{máx.}}} \Leftrightarrow \frac{|17,7 - 6,4|}{22,2} = 0,51 \quad (16)$$

então

$$|r'-s'| = \frac{|\Delta_{1/k\text{máx}} - \Delta_{k/1\text{máx}}|}{\Delta_{\text{máx.}}} \Leftrightarrow \frac{|17,3 - 5,3|}{22,2} = 0,54. \quad (17)$$

## O produto UxT: o Indicador de Sustentabilidade em Sistemas de Interesses – ISSI

Do que foi apontado na Equação (1) e até aqui sistematizado, o Indicador de Sustentabilidade em Sistemas de Interesses ISSI resulta dado como

$$ISSI = \frac{a}{N-1}(1-\lambda) \leq \frac{a}{A} \quad \Leftrightarrow \quad \left( \frac{a}{N-1} \left( 1 - \frac{0,51}{0,54} \right) \ll \frac{a}{A} \right) \quad (18)$$

em que  $a/(N-1)$  é medida de satisfação de interesses presentes entre  $N$  interessados ou categorias de interessados e 1-8 é um coeficiente de possibilidades de sustentar o presente estado de satisfação. Mantidas as ordens de prioridades apresentadas no Quadro 2, por exemplo, as possibilidades de emergir sustentabilidade são muito baixas em face de razões que levam os interessados portadores do interesse  $C_{j=1}$  atribuírem baixa conformidade às prioridades do conjunto dos demais  $N-1$  interessados.

### Ordenamento de prioridades de temas em uma categoria com vários interessados

Definido o número  $q$  de temas ordenáveis segundo prioridades, fica definido o afastamento máximo  $\Delta_{\text{máx.}}$  possível entre ordenamentos (Equação 9), quanto fica definida a soma de graus de prioridade de temas ordenados, ou seja,

$$S_q = \sum_{p=1}^q p \quad (19)$$

em que  $S_q$  é uma constante associada ao número  $q$  de temas ordenados com  $p$  ( $p=1,2,...q$ ) graus de prioridade. Não há, portanto, repetição de grau de prioridade entre dois temas para uma mesma categoria quando essa está representada por um único indivíduo interessado. Somente quando uma categoria de interessados é composta de vários indivíduos é que pode resultar um ordenamento de prioridades no qual dois ou mais temas têm o mesmo grau médio de prioridade. Todavia, na forma apresentada no Quadro 3 e como se considera a seguir, uma coincidência de graus de prioridade não suprime a necessidade da constância do valor da soma  $S_q$  apontada na Equação (19), quanto não anula o caráter referencial do termo  $\Delta_{\text{máx.}}$  como máximo afastamento possível entre ordenamentos de  $q$  temas (Equação (9)).

Pressupõe-se que quando um indivíduo ordena um conjunto de temas segundo suas prioridades ele é mais rigoroso, mais reflexivo, na distinção entre temas de elevada prioridade, ou seja, há mais reflexão na distinção entre a primeira e a segunda prioridade do que na distinção entre a oitava e a nona prioridade. A adoção da média geométrica dos diversos graus de prioridade para um tema contempla esse pressuposto na obtenção do ordenamento médio de uma categoria de múltiplos interessados. Ocorre que, na média geométrica, quanto mais baixo o valor considerado, maior é o peso desse valor em determinar essa média. A adoção da média geométrica também diminui a ocorrência de valores médios coincidentes (Quadro 3).

Quando dois ou mais temas resultam com o mesmo grau de prioridade médio, tanto significa que nenhum deles caracteriza uma prioridade em relação ao(s) outro(s), quanto nenhum deles pode ser caracterizado como menos prioritário do que o(s) outro(s). Na medida que a soma  $S_q$  é uma constante para determinado número  $q$  de temas, o grau de prioridade que se pode atribuir a cada um dos diferentes temas empatados em prioridade é um grau que, multiplicado pelo número de temas com mesma prioridade, corresponda ao somatório de graus correspondentes em um ordenamento em que não ocorre valores médios iguais. No Quadro 3, o grau de prioridade para os temas B e E é 1,5 porque duas vezes 1,5 é igual a 1+2.

Quadro 3. Ordem de grau de prioridade de temas para uma categoria de cinco indivíduos

Tema	Interessado					Média		Prioridade
	I	II	III	IV	V	Aritmética	Geométrica	
A	8	1	6	6	7	5,6	4,58	5
B	2	3	1	3	1	2,0	1,78	1,5
C	6	8	8	5	6	6,6	6,49	7
D	7	7	7	7	5	6,6	6,54	8
E	1	2	3	1	3	2,0	1,78	1,5
F	5	6	2	8	8	5,8	5,21	6
G	4	4	4	2	4	3,6	3,48	3
H	3	5	5	4	2	3,8	3,59	4
Soma $S_q$	36	36	36	36	36			36

## Resultado da sistematização

Para apresentar e interpretar o produto das relações sistematizadas neste artigo, seis temas (A, B... F) relevantes à uma hipotética questão são ordenados segundo sua prioridade à luz do olhar de cada um dos sete interessados I, II... VII (Quadro 4). Somente o próprio interessado e o moderador do processo participativo associam nome e respectivo número do interessado. O grau de convergência dos interesses que orientam o ordenamento de cada interessado com o ordenamento do conjunto dos demais seis interessados é o valor de ISSI correspondente.

O resultado mais evidente é que, num primeiro momento (Quadro 4a), o ordenamento do interessado III (ISSI=0,89) revela interesses que melhor se aproximam dos interesses de todos os interesses presentes. O resultado talvez mais importante, por sua vez, está na possibilidade de cada interessado perceber-se situado no sistema de interesses a partir de suas prioridades. A partir do valor do ISSI correspondente, o interessado verifica em quanto convergem suas prioridades com as prioridades do conjunto dos demais interessados. A partir da notação  $k/1$  ou  $1/k$ , na coluna à direita no Quadro 4, todos e cada um podem verificar se as divergências existentes decorrem mais em face dos interesses presentes entre os demais  $N-1$  interessados não contemplarem suficientemente as prioridades máximas do indivíduo ou se pelo indivíduo não priorizar as prioridades máximas do interesse coletivo. Pressupõe-se então que tanto o interessado II refletirá sobre seu baixo grau de conformidade com o restante dos interessados (ISSI=0,33), quanto o grupo poderá ou mesmo deverá refletir sobre a prioridade máxima (F) do interessado VI (ISSI=0,18).

É importante notar que quando uma categoria de interessados reordena suas prioridades (sombreadas no Quadro 4b) pode mudar o índice de convergência também de outras categorias em relação ao conjunto das demais categorias. No exemplo está sugerido que o interessado II de fato reviu sua ordem de prioridades, sem no entanto alterar suas prioridades máximas (temas A, C e D). Em consideração à prioridade máxima da categoria VI (tema F), mais duas categorias (I e VII) reordenaram suas prioridades reconhecendo que o tema F, prioritário para VI, não pode ser de tão baixa prioridade para o grupo. Como resultado desse reordenamento, agora é no ordenamento do interessado V que emerge a propriedade de melhor representar o interesse do grupo (ISSI=0,93). Essa propriedade, emergente, de fato nunca é do ente, da parte, mas do entre, da relação entre entes, entre partes. Por isso consideramos *sustentabilidade* uma propriedade emergente e o ISSI um indicador de sustentabilidade.

Quadro 4. Ordem de prioridade para temas A, B... F segundo as categorias de interessados I,II... VII; índice de convergência entre o ordenamento de cada categoria e aquele do conjunto das demais categorias (ISSI); maior distanciamento do indivíduo em relação ao coletivo ( $1/k$ ), do coletivo em relação ao indivíduo ( $k/1$ ) ou igualmente distanciados (—)\*

(a - ordenamentos genuínos)

Tema	Categoria de interessados							Confronto	ISSI	
	I	II	III	IV	V	VI	VI I			
A	3	1	4	6	5	5	2	I x outros	0,86	k/1
B	2	6	3	2	1	2	1	II x outros	0,33	1/k
C	4	2	1	1	3	4	3	III x outros	0,89	—
D	1	3	2	3	2	3	5	IV x outros	0,81	k/1
E	5	4	6	5	6	6	4	V x outros	0,83	1/k
F	6	5	5	4	4	1	6	VI x outros	0,18	k/1
								VII x outros	0,73	1/k

(b – reordenamentos a partir da reflexão sobre os ordenamentos genuínos)

Tema	Categoria de interessados							Confronto	ISSI	
	I	II	III	IV	V	VI	VI I	I x outros	0,83	k/1
A	3	1	4	6	5	5	2	II x outros	0,45	k/1
B	2	4	3	2	1	2	1	III x outros	0,89	–
C	4	2	1	1	3	4	3	IV x outros	0,81	k/1
D	1	3	2	3	2	3	5	V x outros	0,93	1/k
E	6	6	6	5	6	6	6	VI x outros	0,29	k/1
F	5	5	5	4	4	1	4	VII x outros	0,91	1/k

\*No aplicativo computacional desenvolvido para a aplicação do método, as notações 1/k, k/1 e o símbolo – são substituídas por cores distintas, facilitando a interpretação por parte dos interessados.

## Referências

- Bockstaller, C. & Girardin, P. How to validate environmental indicators. *Agricultural Systems* 76, 2003. p.639-53.
- Checkland, P. *Systems thinking, systems practice*. Chichester: Wiley, 2002. 330p.
- Clayton, A. M. H. & Radcliffe, N. J. *Sustainability: a systems approach*. London: Earthscan, 1997, 258p.
- FAEMA – Fundação Municipal do Meio Ambiente. *Programa de indicadores ambientais para Blumenau*. Blumenau: Furb, 1997, 17p.
- Geilfus, F. 80 herramientas para el desarrollo participativo: diagnóstico, planificación, monitoreo, evaluación. San Salvador: Prochate-IICA, 1997. 208p.
- Girardin, P., Bockstaller, C., van der Werf, H.M.G. Indicators: tools to evaluate the environmental impacts of farming systems. *Journal of Sustainable Agriculture* 13, 1999. p.5-21.
- Instituto Antônio Houaiss. *Dicionário Houaiss da língua portuguesa*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.
- Luhmann, N. *A nova teoria dos sistemas*. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 1997. 114p.
- Maturana, H.R. & Varela, F. *A árvore do conhecimento*. Campinas: Ed. PSY, 1995. 281p.
- Morin, E. *Ciência com consciência*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1996. 336p.
- Smith, O.H., Petersen, G.W. & Needelman, B.A. Environmental indicators of agroecosystems. *Advances in Agronomy* 69, 2000. p.75-97.
- Vasconcellos, M.J.E. Pensamento sistêmico: o novo paradigma da ciência. Campinas, Papirus, 2002, 268p.
- Vasconcellos, M.J.E. Pensando o pensamento sistêmico novo paradigmático e suas implicações. *Eisforia* 1(2), 2003, p. 159-70.

## Anexo 2

Fichas metodológicas e cronograma de ação junto à Associação Municipal dos Produtores de Leite de Iporã do Oeste.

### Ficha Metodológica 1

**Grupo:** Associação Municipal de Produtores de Leite de Iporã do Oeste

**Evento:** Reunião para levantamento de informações

**Mediador:** Seno Leopoldo Anton

Data	Tema/Assunto/ Atividades	Objetivo	Procedimentos Temp.	Result. Esperado
06/08	Apresentação/ Conhecer	Apresentar o mediador e a ferramenta	Através de conversa e auto-apresentação	As pessoas estejam integradas e descontraídas
	Apresentação da pauta da reunião	Levar ao conhecimento de todos as atividades a serem desenvolvidas		Conhecimento da programação
	Conhecimento da realidade	Conhecer a realidade da produção de leite e do produtor	Dinâmica do “Painel Coletivo” – separar em dois grupos para que escrevam a sua realidade e após fazer a exposição oral	Conhecimento da realidade da produção de leite no município
	Construção do futuro	Despertar a visão de futuro	Os mesmos grupos escrevem como desejam o futuro da atividade	Conhecimento da visão de futuro
	Levantamento dos problemas	Definir os problemas existentes na atividade leiteira	Lançar a pergunta: Quais são as dificuldades que a atividade enfrenta em nosso município para chegar ao futuro idealizado?	Apontar as principais dificuldades encontradas na atividade
	Levantamento das potencialidades	Definir as potencialidades existentes na atividade leiteira	Lançar a pergunta: O que temos de bom no município e que pode ajudar a alcançar o futuro desejado?	Conhecer o potencial da produção de leite
	Levantamento das ameaças	Definir as ameaças que influem na produção de leite	Lançar a pergunta: Existe alguma coisa fora do município que não podemos controlar e que atrapalha o desenvolvimento da atividade?	Apontar as ameaças da atividade leiteira
	Levantamento das oportunidades	Definir as oportunidades para a produção de leite	Lançar a pergunta: Existe alguma coisa fora do município que é bom e ajuda a resolver os problemas da atividade?	Conhecer as oportunidades para a atividade.
	Identificação de ações	Identificar as principais ações a serem desenvolvidas pela associação	Apresentar a seguinte questão ao grupo todo para refletirem até o próximo encontro: Que ações a Associação deve desenvolver para satisfazer o interesse dos associados e atingir o futuro idealizado?	Conseguir uma reflexão mais profunda sobre as ações que associação deverá desenvolver.



## **Ficha Metodológica 2**

**Grupo:** Associação Municipal de Produtores de Leite de Iporã do Oeste

**Evento:** Reunião para levantamento das ações

**Mediador:** Seno Leopoldo Anton

<b>Data</b>	<b>Tema/Assunto/ Atividades</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Procedimentos</b>	<b>Result. Esperado</b>
09/08	Quebra gelo	Resgatar os assuntos discutidos na reunião anterior	Através de conversa e leitura dos assuntos tratados na reunião anterior	As pessoas estejam integradas e motivadas
	Identificação de ações	Identificar as principais ações a serem desenvolvidas pela associação	Apresentar a seguinte questão ao grupo todo para refletirem até o próximo encontro: Que ações a Associação deve desenvolver para satisfazer o interesse dos associados e atingir o futuro idealizado?	Identificação das principais ações que associação deverá desenvolver.

### **Ficha Metodológica 3**

**Grupo:** Associação Municipal de Produtores de Leite de Iporã do Oeste

**Evento:** Reunião para ordenamento das ações e estabelecer um cronograma de atividades para o grupo

**Mediador:** Seno Leopoldo Anton

<b>Data</b>	<b>Tema/Assunto/Atividades</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Procedimentos</b>	<b>Result. Esperado</b>
23/08	Quebra gelo	Resgatar os assuntos discutidos na reunião anterior	Através de conversa e leitura dos assuntos tratados na reunião anterior	As pessoas estejam integradas e motivadas
	Ordenamento das ações	<p>Ordenar as ações para estabelecer um cronograma de atividades para a Associação.</p> <p>Fazer uma avaliação dos trabalhos realizados nestas três etapas de intervenção junto ao grupo.</p>	<p>Apresentar de forma individual os resultados do primeiro ordenamento feito;</p> <p>Permitir que cada participante possa fazer uma análise das prioridades que ele estabeleceu, comparando-as com as do grupo, e possibilitar um re-ordenamento de acordo com seu interesse;</p> <p>Permitir ao grupo estabelecer uma ordem sequencial de prioridades, baseado no método tradicional de tomada de decisão que a Associação utiliza;</p> <p>Coletar depoimentos e opiniões a respeito do ISSI.</p>	<p>Alterações de prioridades do indivíduo em função das prioridades do grupo;</p> <p>Diferença de prioridades do grupo em função da metodologia usada para a tomada de decisão.</p>

## Anexo 3

Expressão da realidade e construção de futuro para a produção de leite no município de Iporã do Oeste, de acordo com os integrantes da diretoria da Associação Municipal de Produtores de Leite de Iporã do Oeste.

### REALIDADE

- Os agricultores não estão suficientemente organizados;
- Tem pouco apoio por parte dos órgãos públicos;
- Pouco apoio do sindicato e órgãos representativos e, estes não conseguem representar os verdadeiros anseios dos produtores de leite;
- O retorno financeiro é baixo;
- Muitos produtores de leite estão insatisfeitos com os resultados econômicos da atividade;
- A assistência técnica é precária e quando acontece é muito contraditória, dependendo de quem está assistindo os produtores;
- Na maioria das propriedades falta pasto para alimentar as vacas, em determinadas épocas do ano;
- Os produtores de leite não têm um controle rigoroso sobre a produção, a capacidade produtiva dos seus animais e por conseqüente mantêm animais de muito pouco potencial produtivo;
- Muitos animais com problemas reprodutivos;
- O volume de leite produzido por animal na maioria das propriedades é baixo;
- A maioria dos produtores procura fazer negócio unicamente com o leite, enquanto que muitas propriedades teriam condições de produzir matrizes e reprodutores de alto potencial;
- Há necessidade de melhorar a genética das vacas;
- Os recursos financeiros disponibilizados são muito poucos ou não são colocados ao alcance do produtor;
- A produção de leite é muito heterogênea, com produtores bem tecnificados e outros com produção de fundo de quintal;
- A terra ainda é muito mal aproveitada;
- As instalações, de um modo geral, são mal dimensionadas e/ou pouco funcionais;
- Os equipamentos para manejar o pasto, os animais e o leite, de um modo geral são insuficientes e de conservação precária;
- Falta uma orientação mais confiável e contínua para os produtores de leite;
- Os ônus dos órgãos de fiscalização recaem todos sobre os agricultores, bem como os decorrentes da má orientação técnica na produção de leite e, compra e venda de equipamentos e máquinas que não garantem produtividade com qualidade;
- É uma das poucas atividades que garante renda regular aos agricultores;
- É a atividade animal que envolve o maior número de produtores no município;
- Movimenta o comércio, através do rancho mensal e compra de produtos veterinários;
- É a atividade que mantém as propriedades de baixa renda.

### FUTURO

- Uma atividade que dá lucros reais;
- Uma atividade saudável para o produtor e consumidor e, para o meio ambiente;
- Com vacas de produção maior que o atual e uma longevidade maior;
- Onde a qualidade seja remunerada, em detrimento da quantidade, atual fator de aferimento de preço;
- Com incentivos fiscais, financeiros e de cunho social para que os produtores possam permanecer na atividade;
- Uma assistência técnica a partir da realidade vivida pelo produtor e sem contradição;
- Com agricultores que mantêm o controle financeiro, com registro de dados econômicos, de produção e produtividade e dos animais;
- Com agricultores organizados e satisfeitos com a atividade;
- Produção de leite com diversificação e propriedades com especialização diferenciada de acordo com o interesse do produtor e adaptação da propriedade (produção de pasto, ou de terneiras, ou leite, ou de reprodutores,...);
- Com pequenas agroindústrias que abasteçam principalmente o mercado local.

## **Anexo 4**

Expressão dos problemas, potencialidades, ameaças e oportunidades para a produção de leite no município de Iporã do Oeste, de acordo com os integrantes da diretoria da Associação Municipal de Produtores de Leite de Iporã do Oeste.

### **DIFICULDADES**

- pouca qualidade dos produtos lácteos;
- problemas com a sanidade dos animais;
- quantidade insuficiente de pastagens;
- dificuldade de manter o meio ambiente e melhorá-lo;
- manejo incorreto do solo;
- falta de recursos financeiros;
- falta de garantia de produção no futuro;
- falta de conhecimento;
- falta de planejamento da atividade, por parte do produtor;
- assistência técnica precária;
- relevo muito acidentado;
- falta de organização dos agricultores em torno da questão leite.

### **POTENCIALIDADES**

- concorrência entre as empresas que compram o leite;
- a IPOMOSTRA – feira;
- cursos profissionalizantes;
- a regularidade pluviométrica;
- inseminação artificial;
- a venda das terneiras;
- os pastos diversificados;
- os bons índices produtivos de várias propriedades;
- a reorganização da Associação.

### **AMEAÇAS**

- a legislação ambiental;
- a legislação federal;
- doenças dos animais;
- sonegação de impostos por parte das empresas;
- os subsídios por parte dos países ricos;
- os mercados globalizados;
- os latifúndios.

### **OPORTUNIDADES**

- propriedades bem sucedidas que podem ser visitadas;
- cursos de especialização na área;
- recursos financeiros;
- Informações;
- Inspeção estadual para produtos artesanais;
- O programa “Fome Zero”;
- Programa Merenda Escolar;
- Genética.

## **Anexo 5**

Ações propostas pela diretoria para serem trabalhadas junto a Associação Municipal dos Produtores de Leite de Iporã do Oeste:

- a) - Fazer um bom planejamento.
- b) - Promover dias de campo.
- c) - Promover encontros de trocas de experiências em todas as comunidades.
- d) - Criação de uma central de informações.
- e) - Melhorar a auto-estima do produtor.
- f) - Promover a compra de equipamentos e insumos de forma conjunta.
- g) - Melhorar a qualidade da inseminação artificial.
- h) - Promover a venda conjunta de animais de raça.
- i) - Melhorar o espírito comunitário dos associados.
- j) - Promover cursos e palestras para envolver todos os associados.
- k) - Promover ações que motivem o público feminino para participar das atividades da Associação.